

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки:

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике на примере Центрально – механического завода АО “Алмалыкский ГМК”

УДК: 331.221:331.101.38

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Усова Александра Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Руководитель ООП	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н.		

Томск – 2020

Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
Универсальные компетенции	
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.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации
P3	Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
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
Профессиональные компетенции	
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;
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;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
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.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях

Код	Результат обучения
	начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
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
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

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б5Б1	Усова Александра Александровна

Тема работы:

Стимулирующая роль заработной платы в современной экономике на примере Центрально – механического завода АО “Алмалыкский ГМК”
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<p>Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК».</p> <p>Предметом исследования является определение стимулирующей роли заработной платы в современной экономике..</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования;</p>	<p>Задачи исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изучить теоретические основы стимулирующей роли заработной платы в современной экономике; - провести оценку заработной платы на примере Центрального ремонтно-

<i>обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	механического завода АО «Алмалыкский ГМК»; - разработать направления повышения эффективности использования фонда заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Графики, рисунки и таблицы
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б5Б1	Усова Александра Александровна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 91 страницу, 12 рисунков, 25 таблиц, 46 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: заработная плата, эффективность, стимулирование, оптимизация, трудовые ресурсы.

Пути повышения эффективности использования трудового потенциала связаны с анализом обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, использованием фонда заработной платы, анализом производительности труда.

Цель работы заключается в оценке стимулирующей роли заработной платы в современной экономике и разработке мероприятий по повышению эффективности фонда заработной платы на предприятии.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы стимулирующей роли заработной платы в современной экономике;
- провести оценку заработной платы на примере Центрального ремонтно-механического завода АО «Алмалыкский ГМК»;
- разработать направления повышения эффективности использования фонда заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК».

Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК».

Предметом исследования является определение стимулирующей роли заработной платы в современной экономике.

Методологической основой исследования является анализ научной, периодической и учебной литературы, системный анализ и синтез, экономический и сравнительный анализ и другие общенаучные методы.

Информационная база представлена: нормативно-правовыми актами действующего Законодательства Российской Федерации; информационными данными государственной статистики и аналитических изданий; результатами исследований отечественных и зарубежных авторов.

Содержание

Введение	8
1 Теоретические основы стимулирующей роли заработной платы в современной экономике.....	11
1.1 Понятие и функции заработной платы.....	11
1.2 Система принципов организации труда.....	18
1.3 Стимулирование и мотивация персонала на предприятии	32
2 Оценка заработной платы на примере Центрального ремонтно-механического завода АО «Алмалыкский ГМК».....	42
2.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия	42
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии.....	46
2.3 Оценка системы оплаты труда в АО «Алмалыкский ГМК»	51
3 Направления повышения эффективности использования фонда заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК»	63
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование использования фонда заработной платы на предприятии	63
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	70
4 Корпоративная социальная ответственность.....	78
Заключение	83
Список использованных источников	86
Приложение А Организационная структура предприятия	91

Введение

Показателем успешности любой компании является решение поставленных перед организацией задач с минимальным использованием ресурсов (человеческих, временных, финансовых и др.) и максимизацией прибыли. Для достижения этой цели необходимо уделять большое внимание персоналу организации как основе и движущей силе прогресса на предприятии. Известная цитата И. В. Сталина «Кадры решают всё!» на сегодняшний день не потеряла своей актуальности.

От команды в целом и каждого сотрудника в отдельности зависит результативность бизнеса. Поэтому неудивительно, что сегодня неотъемлемой частью процесса роста организации является тщательный подбор и совершенствование навыков и знаний сотрудников, повышение их квалификации и грамотная мотивация, что в целом составляет процесс управления персоналом.

Реализация бизнес-стратегии современных организаций невозможна без квалифицированных, мотивированных и вовлеченных сотрудников, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых являются необходимыми активами для повышения эффективности организации в условиях динамичных и разнообразных изменений внешней среды. Таким образом, кадровая политика в современных условиях становится одним из факторов развития и совершенствования организации.

Актуальность темы исследования заключается в том, что важнейшим элементом обеспечения производства, продажи и поставки продукции потребителю и других функций деятельности предприятия, являются трудовые ресурсы, представляющие собой основную составляющую трудового потенциала.

В условиях высокой конкуренции от предприятия требуется постоянный рост конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения современных инноваций, современных технологий управления

производством и трудовыми ресурсами и т.д. Для решения этой задачи необходимо проведение экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия, позволяющего выработать направление стратегического развития предприятия, разработать планы и управленческие решения, контролировать их выполнение, выявить резервы повышения эффективности производства, оценить результаты деятельности предприятия, его подразделений, отдельных работников.

Трудовые ресурсы представляют собой главную производительную силу общества, включают трудоспособную часть населения страны, обладающая определенными интеллектуальными и психофизиологическими качествами, благодаря которым способна участвовать в производственной деятельности материальных и духовных благ и услуг.

Отличительной особенностью трудовых ресурсов от других ресурсов предприятия является то, что каждый работник может выдвинуть требования по изменению условий труда; отказаться от предложенных ему условий; обучиться новым профессиям и специальностям; уволиться с фирмы по собственному желанию.

Трудовой потенциал предприятия необходимо учитывать при стратегическом планировании деятельности организации, для корректного выполнения текущих планов предприятия, при разработке и совершенствовании существующей системы мотивации персонала, а также для повышения эффективности функционирования предприятия.

Таким образом, оценка уровня трудового потенциала предприятия является необходимым элементом для решения и стратегических, и тактических задач предприятия.

Пути повышения эффективности использования трудового потенциала связаны с анализом обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, использованием фонда заработной платы, анализом производительности труда.

Цель работы заключается в оценке стимулирующей роли заработной платы в современной экономике и разработке мероприятий по повышению эффективности фонда заработной платы на предприятии.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы стимулирующей роли заработной платы в современной экономике;
- провести оценку заработной платы на примере Центрального ремонтно-механического завода АО «Алмалыкский ГМК»;
- разработать направления повышения эффективности использования фонда заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК».

Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК».

Предметом исследования является определение стимулирующей роли заработной платы в современной экономике.

Методологической основой исследования является анализ научной, периодической и учебной литературы, системный анализ и синтез, экономический и сравнительный анализ и другие общенаучные методы.

Информационная база представлена: нормативно-правовыми актами действующего Законодательства Российской Федерации; информационными данными государственной статистики и аналитических изданий; результатами исследований отечественных и зарубежных авторов; Интернет-ресурсами.

1 Теоретические основы стимулирующей роли заработной платы в современной экономике

1.1 Понятие и функции заработной платы

В настоящее время в России оплата труда занимает особое место в приоритетах социальной политики и в структуре социально-трудовой сферы. Это объясняется тем, что заработная плата играет важную роль для обеспечения жизнедеятельности человека, развития общества и экономики.

В ТК РФ дается следующее определение заработной платы: «...заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)» [14].

Рассматривая законодательство Российской Федерации, следует обратить внимание на то, что государство предоставляет предприятиям право самостоятельно выбирать и устанавливать системы оплаты труда, которые являются наиболее подходящие в конкретных условиях работы. В коллективном договоре фиксируются формы, виды, системы оплаты заработной платы, размеры тарифных ставок, окладов, и другие акты издаваемых в организациях.

На рисунке 1 показаны виды заработной платы [6].

На данном рисунке рассмотрены два вида оплаты труда: основная и дополнительная. Основная представляет собой оплату труда работников за отработанное время, а дополнительная - выплаты за неотработанное время

(доплаты за обучение учеников, оплата отпусков, за дополнительные часы работы и т.д.). Наиболее распространенными видами оплаты труда, в рассмотренном основном виде, является оплата, осуществляемая по тарифной ставке и окладом.

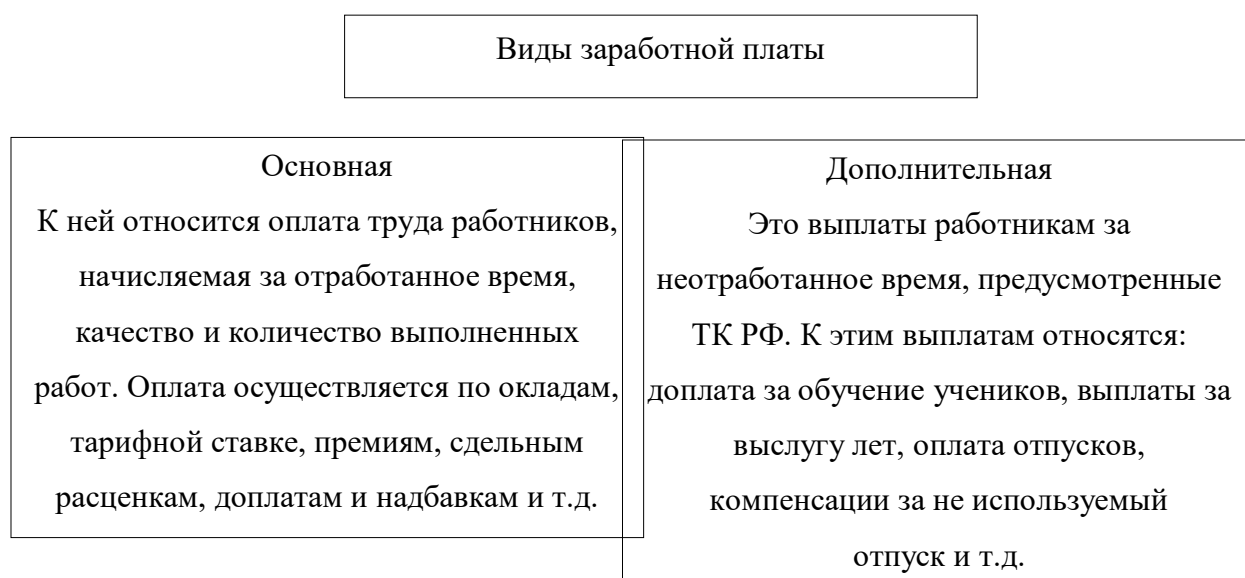


Рисунок 1 – Виды заработной платы

На данном рисунке рассмотрены два вида оплаты труда: основная и дополнительная. Основная представляет собой оплату труда работников за отработанное время, а дополнительная - выплаты за неотработанное время. Наиболее распространенными видами оплаты труда, в рассмотренном основном виде, является оплата, осуществляемая по тарифной ставке и окладом [20].

Ставка и оклад представляют собой установленный законодательством минимальный размер оплаты труда, ниже которого работодатель выплатить не может. В зависимости от сферы деятельности предприятия, зависит и вид осуществляемой оплаты, так для сельскохозяйственных, промышленных и строительных предприятий характерна оплата по тарифной ставке, причиной этому послужила возможность сравнивать выполненную работу с установленными нормами, а оклад - для лиц, занятых в иных сферах

экономики. Что касается дополнительного вида заработной платы, то следует отметить, что главной отличительной чертой различия основной заработной платы от дополнительной является то, что она зачисляется не за отработанное время, которое находился рабочий на предприятии, а за трудовые успехи, изобретательность и за работу сверх норм. На основании ТК РФ изображены формы оплаты труда, представленные на рисунке 2 [10].

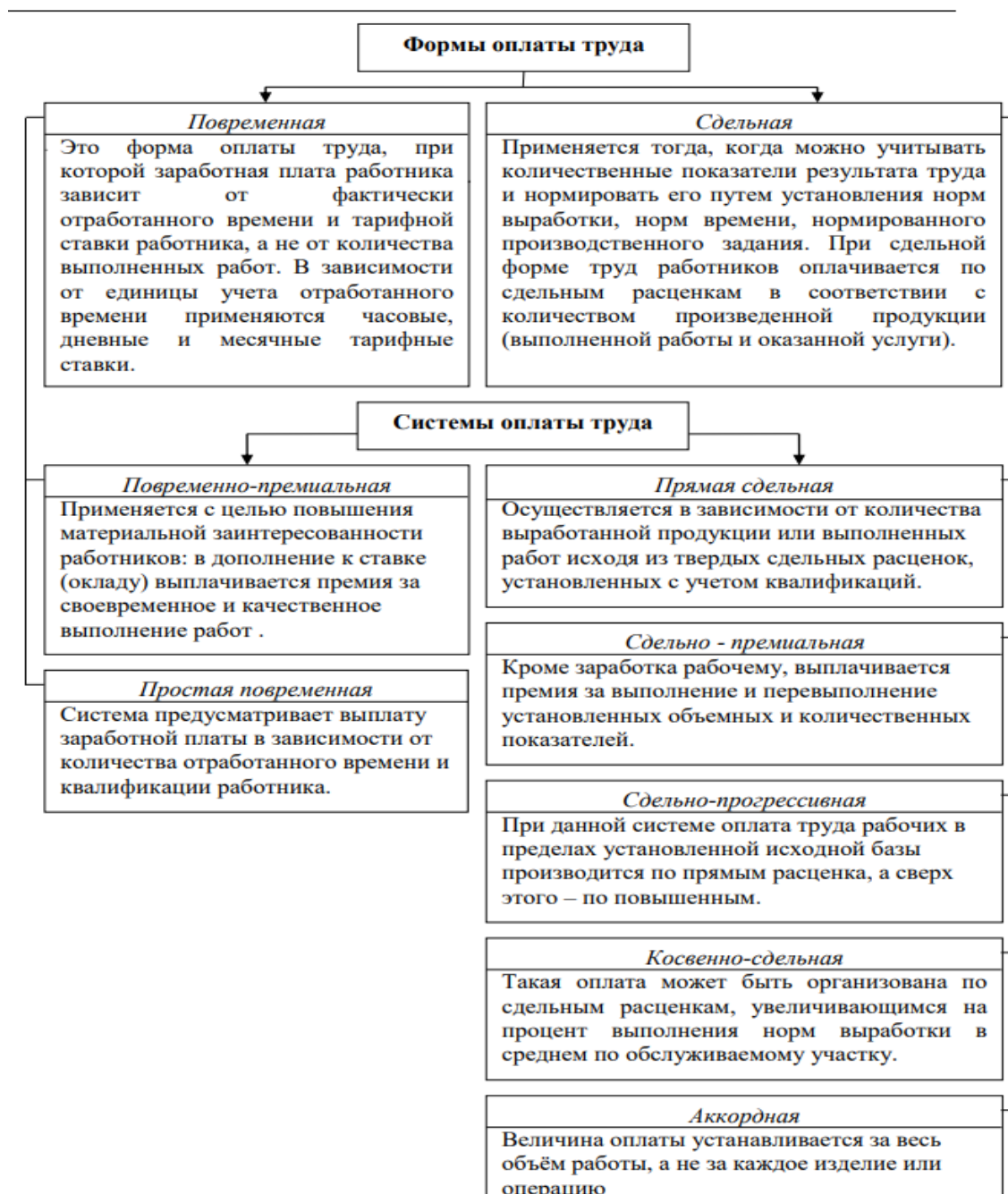


Рисунок 2 - Формы и системы оплаты труда

Все вышерассмотренные формы и системы оплаты являются необходимым элементом организации оплаты труда, обеспечивающей правильное соотношение между мерой труда и размером его оплаты.

Выделяют две формы оплаты заработной платы: повременную и сдельную.

Отличительными особенностями данных форм оплаты состоит в том, что оплата в повременной форме осуществляется по тарифным ставкам и фактически отработанному времени, а в сдельной форме от количества произведенной продукции.

В зависимости от того, какие главные задачи поставлены предприятием, выбирается форма оплаты труда. Если на предприятии функционируют конвейерные или поточные линии, предпочтительно качество, а не количество, и функции персонала сводятся к контролю и наблюдению, то следует применить повременную форму оплаты труда [4].

Сдельную форму оплаты труда, целесообразно применять в следующих случаях: если требуется учет проделанной работы, имеется необходимость в повышении объема выпускаемой продукции, требуется выполнить большой производственный заказ, а численность персонала ограничена.

Также на рисунке представлены системы оплаты труда. Повременно-премиальная и простая повременная относятся к повременной форме, а сдельная подразделяется на аккордную, сдельно-прогрессивную, сдельно-премиальную, прямую сдельную и косвенно-сдельную.

Повременно-премиальная и простая повременная система может использоваться для всех категорий рабочих, применяемые системы довольно просты в расчетах, для начисления заработной платы достаточно обладать информацией о отработанных часах и тарифных ставках. К недостаткам можно отнести размер заработной платы, не зависящий от проделанной работы. Данные системы оплаты труда встречаются в государственных учреждениях, а в коммерческих организациях практически не используется.

В прямой сдельной системе сумма выплаты на прямую зависит от объёма произведенной продукции, налицо наблюдается полная заинтересованность работника в наращивании производительности. Отрицательным последствием системы является качество выпускаемой продукции.

Следующая рассмотренная система расчета заработной платы сдельно-премиальная, она аналогично прямой сдельной за исключением только премий, выдаваемых за количество произведенной продукции.

Сдельно-прогрессивная система предназначена для высококвалифицированных специалистов, работа которых требует от них специальных навыков и знаний. Специалисты данного уровня заинтересованы в достижении максимальной отдачи от производства, правда не всегда уровень знаний соответствует эффективности работы.

Косвенно-сдельная зарплата предназначена для сотрудников обслуживающих производств. От обслуживающего производства зависит непрерывность и слаженность работы всех подразделений на предприятии: чем слаженней и оперативнее работает обслуживающее производство, чем больше будет выработка у основного производства, а зарплата возрастет на обоих производствах [15].

Последняя представлена на рисунке аккордная система, её иначе называют системой с групповым премированием. Она используется для расчета заработной платы специалистов, объединенных в группы для реализации определенного проекта. Недостаток данной системы - это сложность оценки каждого вклада отдельного рабочего в проделанную коллективную работу.

В предприятиях для оплаты труда директора, мастера, главных специалистов и других должностей применяются должностные оклады, что установила администрация предприятия в соответствии с квалификацией и должностью работника. Помимо должностных окладов, для этих служащих могут устанавливаться другие виды оплаты труда: в долях от полученной

прибыли, в процентах от выручки, а также система плавающих окладов, которая в наше время стало активно использоваться.

Данная система плавающих окладов предусматривает, что при окончании работы и оплате труда каждого работника в конце месяца формируются новые должностные оклады на следующий месяц. Размер оклада зависит от процента роста или снижения производительности труда на обсуждаемом специалистом участке работы, при условии выполнения задания по выпуску продукции размер оклада повышается или понижается.

Эта система оплаты призвана содействовать ежемесячному повышению производительности труда и его качеству, т. к. при ухудшении данных показателей будет понижен оклад на следующий месяц.

Если оплата труда производится на комиссионной основе, размер заработной платы определяется в процентах от выручки, которую получает предприятие в результате деятельности работника. Именно эта система устанавливается работникам, вовлеченных в процесс продажи продукции (товаров, работ, услуг) [7]. Руководитель предприятия, в соответствии с Положением об оплате труда, утверждает своим приказом процент от выручки, который выплачивается работнику. Следует помнить, что при начислении процента от выручки работнику от проданной продукции (товаров, работ, услуг) определяется без учета НДС. Также работнику может быть установлен фиксированный размер оплаты труда, который выплачивается в том случае, если размер заработка, рассчитанного в процентах от выручки, окажется меньше данной величины. Размер минимального заработка должен быть зафиксирован в трудовом договоре.

Трудовые отношения в Республике Узбекистан регулируются законодательством о труде, коллективными соглашениями, а также коллективными договорами и иными локальными нормативными актами.

Законодательство о труде состоит из настоящего Кодекса, законов Республики Узбекистан и постановлений Олий Мажлиса, указов Президента Республики Узбекистан, законов Республики Каракалпакстан и

постановлений Жокаргы Кенеса, постановлений Правительства Республики Узбекистан и Правительства Республики Каракалпакстан, решений других представительных и исполнительных органов государственной власти, принимаемых в пределах их компетенции. Законодательными и иными нормативными актами о труде регулируются трудовые отношения физических лиц, работающих по трудовому договору (контракту) на предприятиях, в учреждениях, организациях всех форм собственности, а также у отдельных граждан.

Законодательство о труде, учитывая интересы работников, работодателей, государства, обеспечивает эффективное функционирование рынка труда, справедливые и безопасные условия труда, охрану трудовых прав и здоровья работников, способствует росту производительности труда, улучшению качества работы, подъему на этой основе материального и культурного уровня жизни всего населения.

Минимальный уровень трудовых прав и гарантий для работников устанавливается законодательными актами.

Дополнительные по сравнению с законодательными актами трудовые права и гарантии могут быть установлены иными нормативными актами, в том числе и договорного характера (коллективные соглашения, коллективные договоры, другие локальные акты), а также трудовыми договорами, заключенными между работником и работодателем. Условия соглашений и договоров о труде не могут быть изменены в одностороннем порядке, если иное не предусмотрено законом. Вопросы, не урегулированные законодательными и иными нормативными актами о труде, решаются по соглашению сторон договоров о труде, а при недостижении соглашения между ними - в порядке, установленном для разрешения трудовых споров.

На основании рассмотренного выше материала можно отметить следующее: структура заработной платы персонала зависит от системы оплаты труда, используемой в современных условиях хозяйствования. В то же время, выбор форм и систем оплаты труда основывается на таких факторах как

ресурсы, находящиеся в распоряжении работника и материальный интерес работника для повышения экономической эффективности хозяйствующих субъектов. Определение и применение конкретной формы и системы оплаты для соответствующих условий играет важную роль в мотивации персонала, финансовой и экономической деятельности хозяйствующего субъекта.

1.2 Система принципов организации труда

Построение организации труда опирается на принципы и нормы организации, которые являются главным инструментом для специалистов, формирующих и совершенствующих организацию труда на предприятиях.

Принципы - это, непосредственно, начальные положения теории, науки, учения. Принципам организации труда посвящено достаточно большое количество исследований российских и зарубежных ученых: принципы организации труда в системе Тейлора, принципы управления Анри Файоля и др.

М.К. Беляев выделяет принципы всеобщие, более общие, менее общие, частные, особые – принципы с различной степенью общности.

Всеобщие принципы характерны для всех случаев организации труда и обязательны для применения в решении научных вопросов. К ним относятся принципы системности, экономичности, комплексности, гуманизации труда.

Принцип системности - множество связанных между собой элементов, имеющих закономерность и составляющих целостное образование. Такой подход к организации труда означает, что она должна рассматриваться как сложная структура, имеющая множество внешних связей и зависимостей.

Принцип комплексности - это всесторонний подход, который подразумевает то, что проблемы организации труда необходимо решать одновременно различными научными дисциплинами, например, экономика труда, социология, психология труда и др. [5]

Существует и такой принцип как научность, который реализуется через принципы комплексности и системности.

Принцип экономичности подразумевает то, что различные ситуации, связанные с организацией труда, можно разрешить множеством способов. Суть состоит в экономически оправданном риске, необходимо стремиться к минимизации затрат.

Принцип гуманизации - учет человеческих факторов при организации труда. Нужно формировать условия в организации, в которых больше всего будут учитываться психофизиологические и социальные потребности сотрудников.

Б.М. Жуков выделяет несколько видов принципов в зависимости от сфер действия: применяемые к организации труда в пределах общества, используемые в учреждениях, в подразделениях и принципы индивидуальной организации труда.

Выделяют общие принципы и частные принципы для отдельных элементов, специфические принципы, особые принципы для ограниченных видов работ.

К частным принципам организации труда относятся [11]:

Принцип разделения труда означает, что каждый сотрудник должен выполнять свои обязанности, их действия должны быть согласованы, квалификация персонала должна соответствовать выполняемым действиям.

Принцип организации рабочих мест - полное оснащение рабочих мест, доступность этих элементов, переменное рабочее положение.

Принцип организации обслуживания рабочих мест - плановость, надежность, оперативность, наиболее удачное положение сотрудника, хороший обзор оборудования и др.

Принцип установления рациональных приемов и методов труда - непрерывность, синхронность, ритмичность, экономия энергии работником.

Принцип создания условий труда - минимальное воздействие негативных факторов внешней среды на персонал организации, оптимизация режимов труда и отдыха.

Принцип подбора, подготовки и повышения квалификации сотрудников - профессиональный отбор, тестирование и другая проверка кандидатов, повышение квалификации и др.

Принцип поддержания достаточно высокой дисциплины труда - воздействие на нарушителей дисциплины, гласность, воспитание рабочего патриотизма, контроль между работниками.

Принцип оплаты труда - материальные выплаты за итог труда сотрудника по окончании планового периода.

Общие принципы организации труда включают: ведение организации коллективного труда на основе проектов, закрепление за коллективом площади и оборудования, определение функций работников и др.

При проектировании трудовых процессов всегда необходимо выбирать между различными методами и приемами выполнения работы, а также формами и принципами организации труда. Таким образом, можно сказать о том, что от правильности выбранных принципов зависит результат деятельности организации, насколько эффективно или неэффективно будут выполнять свои обязанности сотрудники.

Трудовые ресурсы не могут быть определены только в качестве одного из источников развития потенциала предприятия, они представляют собой гораздо более широкое понятие, существующее как в макроэкономическом смысле, так и в узком, на уровне фирмы.

В широком смысле трудовые ресурсы - это часть трудоспособного населения государства, которая обладает физическими возможностями, знаниями, практическим опытом для работы в народном хозяйстве.

Иными словами, являющееся основой для определения человеческого потенциала, степени развития не только его физических, но и духовных способностей [1].

Трудовые ресурсы предприятия - персонал – совокупность всех работников, числящихся в штате предприятия, вне зависимости от профессиональных и квалификационных характеристик.

На рисунке 3 представлен состав трудовых ресурсов.

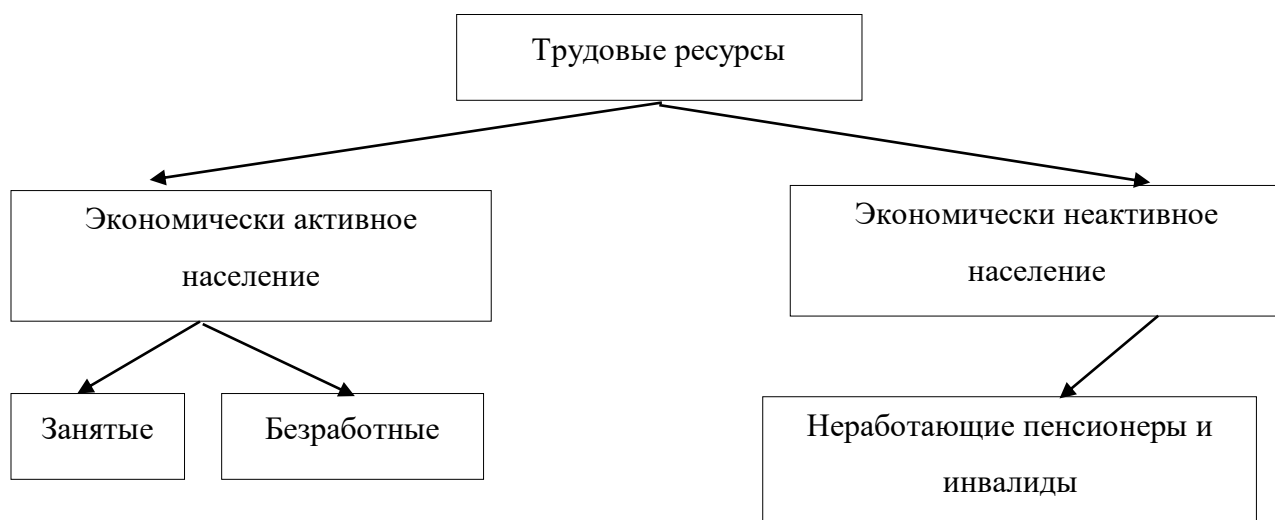


Рисунок 3 - Состав трудовых ресурсов

Структуру трудового потенциала организации можно представить в виде схемы (рисунок 4).

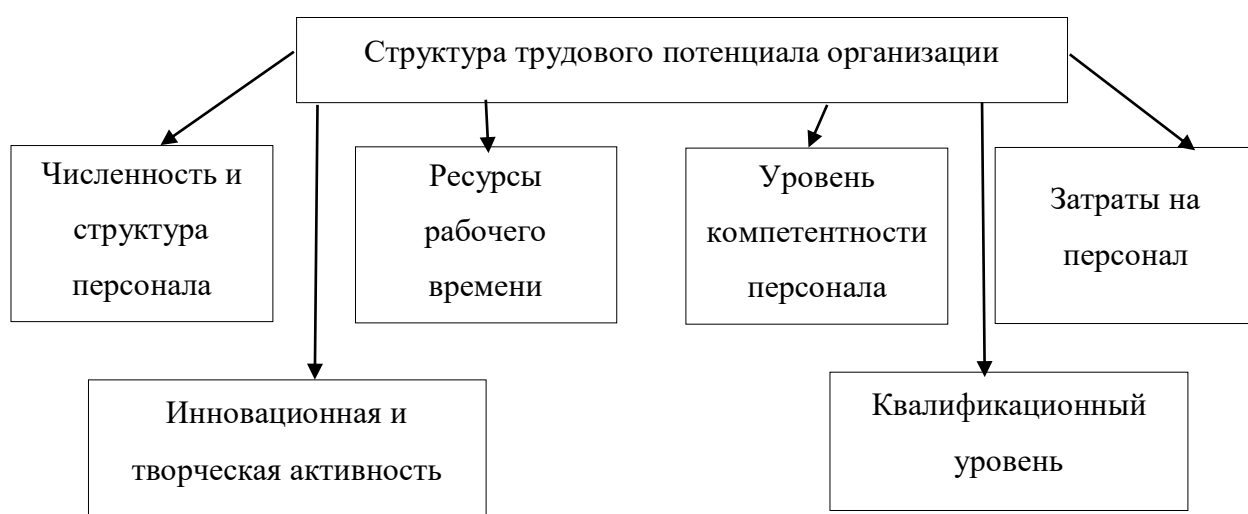


Рисунок 4 - Структура трудового потенциала организации

По мнению Н.В. Федоровой, трудовым потенциалом работника следует называть «наличные и возможные ресурсы, непрерывно формируемые в процессе жизнедеятельности человека, реализуемые в организационном поведении и определяющие его способности к труду». С этой точки зрения, система элементов трудового потенциала может быть представлена, как показано в таблице 1 [3].

Очевидно, все компоненты трудового потенциала обеспечивают его понимание, как единого целого. Кроме того, их количественное и качественное соотношение не является величиной постоянной. Совокупность компонентов трудового потенциала работника предоставляет возможность ему действовать в той или иной мере производительно.

Таблица 1 - Компонентный состав трудового потенциала человека

Наименование компонента	Элементы трудового потенциала				
Аксиологические	Установки	Потребности	Трудовое	Нравственность	Эмоции
Нормативно-ролевые	Культура личности	Социальные нормы	Культура поведения	Отношение к труду	Дисциплинированность
Психо-физиологические	Пол	Возраст	Тип характера	Работоспособность	Состояние здоровья
Имиджевые	Уровень образования	Квалификация	должность	Уровень дохода	Семейное положение
Креативные	Активность	Творчество	Уровень зрелости	Адаптивность	Предприимчивость

Поскольку понятие трудовых ресурсов включает в себя представителей самых различных профессий и направлений деятельности, существует классификация, определенная общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР). Классификатор предназначен для осуществления перехода Российской Федерации на международную систему ведения учета и статистики.

Использование ОКПДТР позволяет [4]: структурировать информацию относительно существующих специальностей и профессий; осуществлять контроль над начислениями работникам, а также соответствием нормам условий труда, классификации работников; осуществлять учет и оценку занимающих определенные должности работников; производить анализ данных по регионам и стране в целом.

Классификатор состоит из двух частей:

1) Классификатор профессий рабочих.

В данный раздел входят профессии, которые непосредственно задействованы в процессе производства материальных благ, оказанием материальных и транспортных услуг. Кроме того, в их число входят также профессии, связанные с обслуживанием различных машин и установок, ремонтом и строительством

2) Классификатор должностей служащих.

В данном разделе представлены должности руководителей и специалистов, как-то бухгалтеры, геологи, инженеры, диспетчеры, художники, энергетики и проч. Кроме того, к служащим причисляются профессии, непосредственно занятые обеспечением документооборота, учета, контроля, например: секретари, табельщики, чертежники, делопроизводители и т.д.

Однако это далеко не единственная классификация работников. Например, существует деление относительно того, задействован ли персонал в производстве. Рассмотрим ее подробнее.

Трудовые ресурсы [5]:

1) Промышленно-производственный персонал – представлен рабочими: основные рабочие - заняты непосредственно в процессе изготовления продукции, которая является основной для предприятия; вспомогательные рабочие - заняты, в первую очередь, поддержанием оборудования и цехов в надлежащем состоянии, что включает в себя различного рода обслуживание рабочих мест, предметов труда.

2) Непромышленный персонал - работники, которые заняты управлением производством и его обслуживанием:

а) руководители - занимающие руководящие должности на уровне предприятий и подразделений: руководители низового звена - мастера, прорабы, начальники небольших цехов; руководители среднего звена - директора предприятий, начальники цехов; руководители высшего звена - руководители финансово-промышленных групп, генеральные директора объединений;

б) специалисты;

в) ученики;

г) служащие;

д) МОП и охрана. [5]

Очевидно, что способность предприятия выполнять свое назначение, эффективно производить продукцию, задействовать ресурсы и в целом функционировать, напрямую зависит от того, грамотно ли предприятие распоряжается трудовыми ресурсами.

Данная классификация помогает выявить количество рабочих, непосредственно участвующих в процессе производства, их долю, произвести при необходимости расчеты, связанные с делением на специальности. Помимо этого, существует деление трудовых ресурсов в зависимости от возраста:

– лица моложе трудоспособного возраста – до 15 лет;

– лица в трудоспособном возрасте – до пенсионного возраста;

– лица старше трудоспособного возраста – пенсионного возраста [6].

Это деление производится в более крупных масштабах – региональном, государственном, однако также является полезным для определения, какая из групп больше, население какого возраста преобладает на рассматриваемой территории.

Если преобладают лица, не достигшие трудоспособного возраста, население рассматриваемого района молодое, необходимо выделять средства на обеспечение населения образовательными учреждениями, рабочими

местами. Тогда как если преобладает население зрелого возраста, следует выделять деньги на социальное обеспечение - пенсии, пособия и иные выплаты.

На основании этой классификации трудовые ресурсы по отношению к трудовой деятельности также делятся на:

- трудоспособное население в трудоспособном возрасте;
- трудоспособное население в нетрудоспособном возрасте;
- нетрудоспособное население в нетрудоспособном возрасте;
- нетрудоспособное население в нетрудоспособном возрасте.

По результатам проведенного исследования, можно сделать вывод о том, что трудовые ресурсы являются главным звеном внутри предприятия. Следовательно, кадровая политика предприятия основывается на то чтобы менеджеры предприятия могли адекватно оценить потребности в персонале, его развитии, изменении политики в отношении работников. Трудовой потенциал предприятия является сложной структурой, которая является составляющей трудового потенциала общества.

В настоящее время трудовой потенциал занимает важную ступень хозяйственной деятельности во многих предприятиях. С помощью трудового потенциала руководитель может рассмотреть способность сотрудников достигать поставленных целей, определить окупаемость затрат на персонал, его стоимостное измерение.

В каждом случае оценки, в зависимости от цели и задач управленческого мероприятия, требуется свой набор критериев и методика оценки потенциала. Поэтому, на наш взгляд, оценку трудового потенциала не следует рассматривать саму по себе. Так, в случае задачи управления развитием трудового потенциала персонала, оценка потенциала должна выступать обязательным стартовым элементом данного процесса.

На практике процессы формирования и использования трудового потенциала организации тесно взаимосвязаны между собой.

Оценка трудового потенциала - это процесс диагностики и анализа показателей трудового потенциала, определения уровня его развития и выявления причин его недостаточной эффективности и/или потенциала развития с целью обеспечения реализации целей и задач организации либо повышения ее эффективности. Оценка трудового потенциала включает определенные этапы, которые представим на рисунке 5.

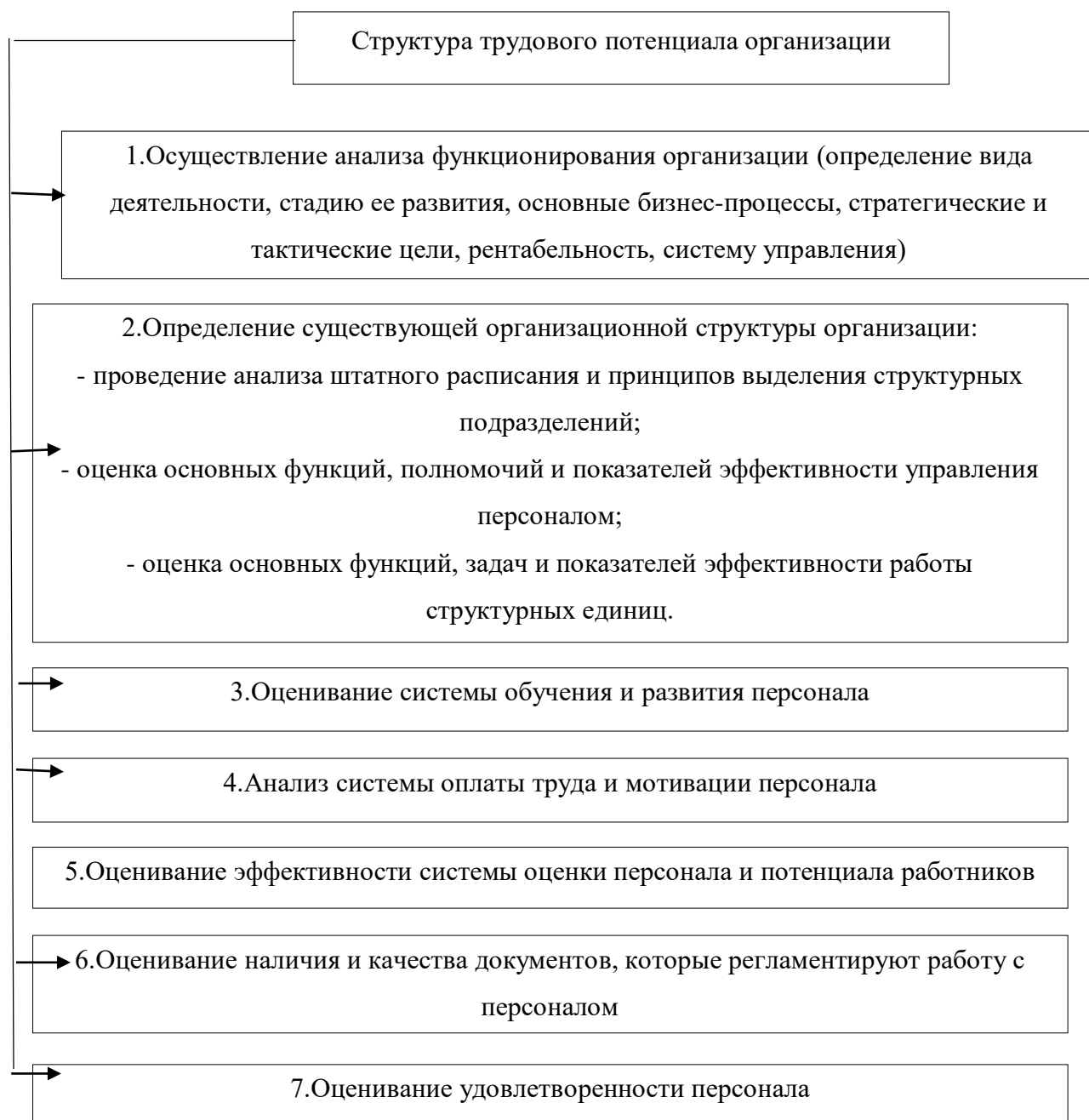


Рисунок 5 - Этапы оценки трудового потенциала

Существует система показателей, предназначенная для расчета разного рода коэффициентов, позволяющих провести качественный анализ текущего состояния дел на предприятии. Начнем с численности персонала, поскольку именно она задействована в расчете других важных показателей.

Поскольку в списочную численность включаются все работники, принятые на период от одного дня, показатель за рассматриваемый период может заметно колебаться.

Чтобы сгладить колебания, вызванные движением персонала, как приемом, так и увольнением, численность рассматривается как средняя величина. Среднесписочная численность персонала за месяц рассчитывается по следующей формуле 1: [7]

$$C_{\text{п}} = \frac{C_{\text{ч}}}{K_{\text{дн}}}, \quad (1)$$

где $C_{\text{п}}$ - среднесписочная численность персонала за месяц, чел.;

$C_{\text{ч}}$ - сумма списочных чисел работников за каждый день месяца, чел.;

$K_{\text{дн}}$ - число календарных дней.

Среднесписочную численность за месяц можно использовать для расчета аналогичного показателя за год и другой период времени.

Для этого достаточно разделить сумму средних списочных численностей за месяц на количество месяцев в рассматриваемом периоде.

Кроме того, в данном показателе возможно учесть работников, работающих на неполный день, для чего следует время их работы учитывать пропорционально отработанному времени.

К примеру, если работник при стандартном рабочем дне продолжительностью в восемь часов работает на полставки - по четыре часа в день, перед слагаемым следует поставить коэффициент 0,5.

На практике среднесписочная численность помогает представить масштабы предприятия и отнести его к крупным, средним либо малым.

Данные о приеме работников принимаются в зависимости от количества договоров, заключенных за период. Выбытие в связи с нарушениями, решением судебных органов и по собственному желанию называется текучестью. Далее (см. таблицу 2) представлены показатели движения персонала. Как видно из обозначенных формул, три из пяти рассмотренных показателей основаны на уже знакомой нам средней списочной численности персонала за период. [8]

Таблица 2 - Расчет показателей движения персонала

Коэффициент	Формула
Коэффициент оборота по приему	$\frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{С}_{\text{п}}}$
Коэффициент оборота по выбытию	$\frac{\text{Ч}_{\text{в}}}{\text{С}_{\text{п}}}$
Коэффициент замещения	$\frac{\text{Ч}_{\text{пр}} - \text{Ч}_{\text{в}}}{\text{С}_{\text{п}}}$
Коэффициент текучести	$\frac{\text{Ч}_{\text{в.т.}}}{\text{С}_{\text{кон}}}$
Коэффициент постоянства кадров	$\frac{\text{Ч}_{\text{п}}}{\text{С}_{\text{кон}}}$

где $\text{Ч}_{\text{пр}}$ - число работников, принятых за период, чел.; $\text{С}_{\text{п}}$ - среднее списочное число работников за период, чел.; $\text{Ч}_{\text{в}}$ - число работников, выбывших за период, чел.; $\text{Ч}_{\text{в.т.}}$ - число работников, выбывших по причинам текучести, чел.; $\text{С}_{\text{кон}}$ - численность работников на конец периода, чел.; $\text{Ч}_{\text{п}}$ - число проработавших весь отчетный период, чел.

Рассмотрим подробнее, что показывает каждый из представленных коэффициентов, и его значение для предприятия.

Коэффициент оборота по приему следует рассматривать в совокупности с коэффициентом оборота по прибытию, поскольку мало знать только число принятых работников. Если взять изменения этих показателей в динамике за несколько лет, можно составить представление о то, какую политику проводит организация, наблюдается ли сокращение кадров.

Для той же цели можно рассчитать отношение коэффициента по приему к коэффициенту по прибытию – коэффициент замещения рабочей силы. Если результат будет меньше 1, наблюдается сокращение.

Сопоставление данных по предприятию с данными по региону или отрасли позволит сделать вывод о состоянии отрасли либо рынка в целом - если сокращения происходят не только в рамках рассматриваемой организации, наблюдается рост безработицы.

Коэффициент постоянства кадров показывает, насколько стабилен коллектив рассматриваемого предприятия. Рассмотрение данного показателя в динамике в разрезе каждого подразделения рассматриваемой организации позволит менеджерам оценить, как ведут себя принятые на разные должности новые сотрудники.

Коэффициент текучести также показывает, как проходит адаптация вновь принятых работников, поскольку большая часть увольнений происходит в первые месяцы после трудоустройства.

Самые различные причины побуждают людей покидать рабочие места, однако в первые полгода на новом рабочем месте, пока происходит привыкание к коллективу, новым обязанностям, особенностям взаимоотношений работников, новичок особенно подвержен риску увольнения. Еще нет устоявшихся взаимоотношений с коллегами, незнаком темперамент начальства, особенности структуры компании.

Следующей группой показателей для ознакомления в рамках данного раздела работы будут показатели использования рабочего времени. Они позволяют определить затраты труда, но выполнение определенного вида работ, а также размер заработной платы персонала.

Начисляемая предприятием оплата труда за количество отработанных дней, а также бонусы за выполнение дополнительных обязанностей либо перевыполнение плана стимулируют работников к выполнению норм выработки на предприятии. Данный раздел показателей в качестве единиц измерения использует человеко-дни и человеко-часы.

Соответственно, человеко-день - день пребывания работника на рабочем месте при условии, что он приступил к работе, человеко-час – час пребывания на рабочем месте в течение рабочего дня.

Ниже (см. таблицу 3) представлены показатели, характеризующие использование рабочего времени. [9]

Таблица 3 - Показатели использования рабочего времени

Показатель	Формула
Средняя продолжительность рабочего дня	$\frac{t_{ч.ч.}}{t_{ч.д.}}$
Среднее число дней работы одного работника	$\frac{t_{ч.д.}}{C_{п}}$
Среднее число часов работы одного работника	$\frac{t_{ч.ч.}}{C_{п}}$

где $t_{ч.ч.}$ - отработанные человеко-часы; $t_{ч.д.}$ - отработанные человеко-дни; $C_{п}$ - среднее списочное число работников, чел.

Рассмотрим каждый из показателей подробнее. Средняя продолжительность рабочего дня закреплена в Трудовом кодексе Российской Федерации и не может превышать 40 часов в неделю.

Кроме того, законодательно установлены нормы продолжительности рабочего дня для несовершеннолетних, инвалидов, а также лиц, чья рабочая неделя составляет 30 часов. Среднее число дней работы одного работника показывает в среднем, насколько отклоняется фактическая посещаемость от количества рабочих дней в периоде [10].

Благодаря расчету этого показателя можно узнать среднее количество прогулов и пропусков по уважительным причинам, например, по болезни, на предприятии в целом, в конкретном отделе.

По результатам расчетов можно также сделать выводы о том, следует ли изменить политику отношения к прогулам работников, ужесточить наказания. Среднее число часов работы одного работника показывает, сколько часов в смену фактически отработано.

В этом показателе учитываются простои, опоздания и т.д., что позволяет, при сравнении с плановым показателем оценить эффективность использования рабочего времени в течение рабочего дня.

Производительность труда считается одним из важнейших показателей, поскольку расчет позволяет узнать, сколько продукции будет произведено в единицу времени. Для начала, рассмотрим формулу для расчета, а после подробнее рассмотрим особенности показателя.

$$W = \frac{q}{T}, \quad (2)$$

где q - объем произведенной продукции, шт.;

T - затраты труда на выпуск продукции, час.

На различных предприятиях нормы производительности труда являются различными, производительность труда зависит от самых различных факторов.

Среди них выделим следующие [11]:

- изменение в технологии производства - введение в эксплуатацию свежеприобретенных основных фондов может заметно ускорить процесс производства продукции;

- внедрение новейших разработок - прорывные технологии на производстве могут позволить выпуск продукции более высокого качества или большими партиями;

- изменения в структуре организации - налаживание обратной связи с начальством, благоприятная среда в коллективе подталкивают работников к нестандартным идеям, позволяют достигать лучших результатов труда;

- совершенствование системы управления персоналом - уменьшение текучести кадров приведет к тому, что заметно снизятся потери, связанные с необходимостью обучения новых сотрудников, должности будут на постоянной основе занимать хорошо знакомые со спецификой работы кадры;

– соблюдение эргономики труда - соблюдение норм безопасности, удобные и соответствующие нормам рабочие места, уменьшение доли монотонного труда повысят производительность, уменьшат потери, связанные с травматизмом и последующим отсутствием работника в связи с ним;

– географические факторы - наличие в регионе достаточного количества рабочей силы для обеспечения деятельности предприятия, обеспеченность его такими ресурсами, как земельные участки для производства, удобное расположение относительно автодорог также оказывают влияние на производительность труда.

Таким образом, можно сказать о том, что оценка приведенных выше показателей позволяет выявить резервы повышения выработки работников торгового предприятия, рассчитать и оптимизировать величину и состав фонда оплаты труда работников, а также оценить эффективность использования трудовых ресурсов торгового предприятия.

1.3 Стимулирование и мотивация персонала на предприятии

Устойчивый и успешный рост производительности труда не представляется возможным достичь без создания эффективного механизма мотивации труда. При разработке системы мотивации, помимо общих рыночных условий, необходимо учитывать специфику каждой из отраслей, стимулирование труда в которой становится предметом изучения либо создания [16]. Мотивацию следует рассматривать не просто в качестве комплекса (узконаправленного) экономических и административно-организационных элементов, связанных исключительно с формированием фонда оплаты труда, а шире и системнее, как неотъемлемую часть механизма функционирования организации в целом.

Мотивация - совокупность целого ряда внешних и внутренних движущих сил, побуждающих работника к трудовой деятельности и обеспечивающих направленность этой деятельности на достижение

определенных целей. Это сложное многокомпонентное и многоаспектное явление, определяющее поведение в процессе трудовой деятельности [12].

Термин «мотив» родился от лат «mover» - «движение», то есть в широком смысле все, что вызывает человеческую активность: инстинкты, эмоции, морально-этические установки, амбиции и тому подобное. От этого же слова происходит и «эмоция». Именно мотивация считается базовым компонентом управления поведением во время выполнения рабочих обязанностей.

Общей классификации не существует, обычно мотивы разделяются на первичные и вторичные, причем вторичные представляются более интересными с точки зрения социально-экономических наук, поскольку к первичным относят врожденные (базовые) потребности физиологического свойства. Для отнесения к вторичным, мотив должен быть приобретенным, применение разделения не означает, что первичные важнее вторичных.

Перечень наиболее часто рассматриваемых мотивов (потребностей) и краткие характеристики [2]:

- статус - потребность в социальном положении, престижности занятия и занимаемой должности, значимости;
- власть - потребность в доминировании, контроле за действиями других;
- безопасность - потребность осознания отсутствия риска, опасности, угроз извне;
- принадлежность - потребность осознания и самоидентификации как участника сообщества, субъекта особых социальных связей;
- одобрение - особая культурная потребность признания успехов и признания важности, правильности выполняемых функций, их значимости для сообщества;
- достижения - потребность выполнения работы, получающей высокую оценку профессионального сообщества, иных социальных групп;

– риск - потребность в создании и разрешении ситуаций, в которых ситуационно и одновременно извлекаемый полезный эффект прямо обусловлен способностью принять правильное решение в сложной ситуации, при которых безрисковый стиль работы исключает извлечение полезного результата так быстро и минимальными затратами;

– обратная связь - потребность в видимом и осязаемом полезном эффекте от проделанной работы;

– креативность - потребность в реализации собственных талантов и навыков, применения творческого и нестандартного подхода, оптимизирующего выполнение стандартных задач, либо обеспечивающих достижение высоких показателей;

– любопытство - потребность в получении информации, на первый взгляд не имеющей непосредственного отношения к реализации и выполнению собственных задач, обеспечению собственных нужд и интересов;

– почтение - потребность в следовании указаниям и инструкциям как гарантия достижения личных успехов (минимизация рисков личных неудач);

– публичность - потребность пребывания в сообществе, распространяющем в составе корпоративной информации общедоступные сведения о персональных успехах конкретных представителей сообщества;

– опека - потребность в защите и охране интересов иных членов сообщества, находящихся в прямой либо косвенной зависимости;

– автономия - потребность в самостоятельности;

– самопознание - потребность изучения внутренних особенностей в сравнении и по итогам наблюдений за иными участниками сообществ, отношений, социальных связей.

Мотивация может рассматриваться как триединая структура, последовательно связанных стадий «потребность - побуждение - вознаграждение». Наиболее известные теории мотивации [17]:

– классическая (Тейлор, Форд), согласно которой оптимальная мотивация - это обусловленность вознаграждения производительностью в работе;

– потребности и их иерархия (Маслоу) - на мотивацию воздействуют потребности. Пять групп потребностей иерархически отражены в виде пирамиды, основанием которой являются потребности физиологического свойства, вершиной - сугубо психологические потребности;

– теория трех факторов - ERG (Альдерфер) - потребности роста, потребности связи, потребности существования расположены также иерархически, а движение - это результат отсутствия удовлетворения потребностей, которое возможно снизу-вверх и сверху-вниз;

– теория приобретенных потребностей (МакКлеланд) - обучение, а также жизненный опыт являются факторами для приобретения и развития приобретенных потребностей;

– теория двух факторов (Херцберг) - гигиенические (условия работы) и мотивирующие (возможность роста, удовлетворенность результатами работы, признание) факторы, в разное время по-разному влияющие на работу. При этом гигиенические не являются факторами стимулирующими, однако способны служить «анти-стимулами» в работе; мотивирующими являются те, которые приносят ощущение удовлетворения;

– теория человеческих отношений (Лайкерт) - руководство обязано обеспечить для каждого работника ощущение и осознание значимости его работы и его личного участия для предприятия.

Важной функцией управления становится мотивация исполнения функциональных обязанностей на должном уровне, задачей каждого руководителя является повышение конкурентоспособности собственной продукции в том числе через эффективное использование кадрового ресурса предприятия. Механизм мотивации - способ снижения затрат и увеличение эффективности производства с одной стороны, и способ обеспечения

высокого уровня материальной заинтересованности и удовлетворенности работника своей работой - с другой стороны [3].

Подобный подход выстраивает зависимость от взаимодействия между всеми работниками, от их способности к командной работы, а не только от индивидуального трудового вклада.

Типичные материальные методы стимулирования имеют один существенный недостаток - они становятся привычными. Например, если сотрудник за свою работу имеет процент от чистой прибыли, спустя некое количество времени он воспринимает премию как обычную составляющую заработной платы, что ведет к утрате интереса к работе, в связи с чем многие компании должны применять инновационные способы стимулирования, главной задачей которых является создание такой мотивационной системы, максимально обеспечивающей достижение всех целей и задач предприятия, а также вовлеченность работников.

Надлежаще выстроенная система мотивации предопределяет правильное отношение работника к оплате труда: вместо «работодатель - мне» наступает понимание «я - работодателю». Такой подход формирует отношение к труду как к товару и обеспечивает намерение по его максимально выгодной продаже.

Для этого мотивация должна иметь в качестве основания объективную оценку индивидуального и коллективного трудового вклада в достижение показателей эффективности работы в целом.

Сегодня руководству предприятий необходимо стимулировать способности и достижения команды, реализовывать тренинги и программы для успешного открытого обмена информацией внутри команды, повышение командной мотивации.

Преимущества данного подхода [22]: отсутствие необходимости постоянного управленческого контроля (рабочие проблемы решаются внутри команды, без вмешательства руководства); возможность создания иных видов услуг и продукции; возможность сократить производственный цикл.

Возникает вопрос соотношения мотивации и стимулирования, которые соотносятся как внутренние и внешние побудительные факторы: мотивы - внутренние поводы проявлять трудовой энтузиазм, стимулирования - внешние формы и способы воздействия на появление и проявление внутренних побудительных факторов.

Для предприятия повышение эффективности производственной деятельности с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ невозможно без долгосрочного стратегического планирования с учетом имеющихся внутренних ресурсов и потенциальных возможностей предприятия. Сейчас в общей системе управления бизнесом формируется новый подход в управлении качеством, реализуемый путем стратегического и долгосрочного планирования.

Основные принципы [8]:

- новому понятию качества соответствует штатная структура предприятия;
- качество и его обеспечение - системообразующий процесс, формирующий организационную структуру предприятия;
- вопросы обеспечения и достижения качества актуальны на всех этапах жизненного цикла продукта, услуги;
- обеспечение качества услуг достигается применением новых технологий;
- всеобщее повышение качества обеспечивается трудовым участием всех работников.

Проблемы качества и его обеспечение - неотъемлемый важнейший элемент стратегии развития предприятий, при этом внедрение разработанной системы менеджмента качества требует определения всего комплекса стратегических компонентов [19]:

- стратегии продаж, в которой отражены специфика и интересы потребителей, характер конкурентных преимуществ предприятия;

- стратегии материально-технического развития, которая призвана развивать технологический потенциал предприятия;

- стратегии и политика взаимодействия с поставщиками, поскольку конкурентоспособность зависит от стоимости и режима получения материалов, ресурсов и комплектующих;

- системы прозрачного бухгалтерского и управленческого учета;

- стратегии управления персоналом, направленной на создание вовлеченности работников в решение вопросов качества.

Принятие и обеспечение достижения указанных элементов стратегии позволяет управлять эффективностью хозяйственной деятельности [13]:

- улучшать экономическое положение предприятия (то есть снижать уровень задолженности потребителей, снижать уровень задолженности перед поставщиками);

- расширять рынки (то есть увеличивать площадь многоквартирных жилых домов в управлении за счет вновь привлекаемых домов);

- повышать имидж предприятия (то есть увеличение положительных оценок потребителей);

- осваивать новые изделия и технологии, тем самым улучшать факторы энергоэффективности;

- снижать уровень аварийности;

- повышать показатели качества продукции и услуг по договору управления;

- снижать количество гарантийных случаев;

- своевременно обеспечивать все бизнес-процессы для оказания услуг по управлению многоквартирными домами.

Повышение эффективности деятельности - это повышение качества услуг, которое, в свою очередь, характеризует конкурентоспособность управляющих организаций на рынке аналогичных услуг. Организация труда должна сочетать в себе интересы человека, его развития с требованиями

постоянного совершенствования производства. В то же время необходимо помнить, что спектр мотивов трудовой деятельности работника довольно разнообразен: в разные периоды, при различных обстоятельствах удовлетворяемые работой потребности оцениваются с разной степенью их значимости, а приоритеты меняются вследствие объективных, субъективных причин. Поэтому оказать влияние на его поведение можно, лишь правильно оценивая индивидуальные потребности каждого из работников, и предлагая в соответствии с ними стимулирующие меры [21].

Для создания эффективной модели вознаграждения труда следует принять во внимание следующие принципы эффективного стимулирования труда [9].

1. Повышение уровня реальной заработной платы исходя из роста эффективности производства и труда. Этот принцип предполагает взаимообусловленность результатов деятельности предприятия и эффективности труда работника.

Данные факторы принимаются как равновесные. Повышение эффективности деятельности предприятия предполагает повышение доходности в соответствии с объёмами предоставленных качественных жилищно-эксплуатационных услуг, что обеспечивает повышение фонда оплаты труда.

Нарушение баланса приводит к выплате необоснованной премиальной части заработной платы, либо к выплате необоснованно заниженной заработной платы (но фактически заработанной), и в том и другом случае не соответствующей реальному трудовому вкладу работника.

2. Вознаграждения по затратам и результатам.

По действующему законодательству в рыночной экономике стоимость труда должна определяться стоимостью реального трудового вклада, под которым подразумевается профессионально-квалификационный уровень работника, ответственность, компетентность, сложность выполняемой работы, инициативность, креативность, качество и количество выполненной

работы, которые практически должны определять возможность потенциального роста производительности труда и другие индивидуальные трудовые качества работника, но которые обычно уравниваются штатно-окладной системой.

3. Опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы.

4. Материальной заинтересованность в увеличении показателей эффективности труда, разделение заработной платы с учетом квалификации, опыта, трудовых навыков, обеспеченности материалами и инструментами надлежащего материально-технического и морального уровня развития и прогресса.

5. Справедливость в распределении заработной платы: справедливая оценка трудового вклада труда работников в общий результат, достигнутый предприятием.

Социальное равенство предполагает недопущение дискриминации в оплате труда и справедливое распределение вознаграждения между всеми работниками предприятия согласно их трудовому вкладу независимо от возраста, пола, национальной принадлежности и прочие.

6. Доступность, простота и логичность системы премирования: простота алгоритма расчёта заработка.

Новая концепция системы вознаграждения в своей основе предусматривает активизацию и возрастание роли работников в производственной и хозяйственной деятельности, системное применение характеристик работников, взаимообусловленность естественных общечеловеческих ожиданий с интересами работодателя.

7. Своевременность: отсутствие необоснованного временного разрыва между наступлением оснований премирования и непосредственно выплатой премий.

Всеобщая история (от истории Древнего мира до Новой и Новейшей истории) свидетельствует, что переходы к каждому последующему

общественно-экономическому укладу предопределяется наличием трудовых ресурсов, их качественным составом, а также объективной потребностью конечного бенифициара (пользователя полезных результатов труда) заинтересовывать работников результатами его труда как возможностью увеличения экономического эффекта от применения трудовых ресурсов.

Среди наиболее существенных факторов, определяющих производительность труда, современная наука управления персоналом называет вовлеченность работника: насколько работник разделяет ценности и интересы предприятия, воспринимает ли через призму своих собственных интересов.

Вовлеченность персонала в деятельность предприятия определяется первичными факторами (совокупностью мотивов труда - внутренним побуждением к эффективной деятельности на благо организации, уровнем мотивов труда - силой внутреннего побуждения к эффективной деятельности на благо организации) и вторичными факторами (мотивацией - внутренним или внешним побуждением к эффективной трудовой деятельности, стимулированием - побуждением к деятельности с помощью внешних стимулов - материальных и социальных благ; условиями труда в организации - факторами, которые непосредственно не направлены на формирование и усиление мотивов труда, но оказывают сильное влияние на эти мотивы) [17].

В составе стимулирующих факторов необходимо взвешенное сочетание материальных и нематериальных аспектов. Речь не идет о способах поощрения типа объявления благодарностей, досок почета, и тому подобное способах, актуальность и эффективность которых не является предметом данной работы.

Однако нематериальное стимулирование может заключаться в дополнительно оплачиваемых днях отпуска, иных неденежных, но материальных эквивалентах, очевидно свидетельствующих о значимости для Предприятия достигнутых результатов работы персонала.

2 Оценка заработной платы на примере Центрального ремонтно-механического завода АО «Алмалыкский ГМК»

2.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно-металлургических предприятий в Республике Узбекистан.

Повышенный спрос на цинк обусловлен растущими потребностями на него в автомобильной и машиностроительной отрасли, а также в сфере производства бытовой химии.

Организационная структура компании представлена в приложении А.

Общество создано на основании постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 10 февраля 1997 года №71 «Об акционировании Алмалыкского горно-металлургического комбината», приказа Госкомимущества Республики Узбекистан «О преобразовании Алмалыкского горно-металлургического комбината (АГМК) в Акционерное общество открытого типа» от 19 мая 1997 года №86 к-ПР.

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан от 10.08.2016 г. № ПП-2573 «О создании Научно-производственного объединения по производству редких металлов и твердых сплавов» Акционерное общество «Узбекский комбинат тугоплавких и жаропрочных металлов» (АО «УзКТЖМ») реорганизовано путем его присоединения к АО «Алмалыкский ГМК».

АО «Алмалыкский ГМК» является правопреемником реорганизованного акционерного общества «УзКТЖМ», несет ответственность по всем ранее заключенным АО «УзКТЖМ» договорам и принятым обязательствам.

АО «Алмалыкский ГМК» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и настоящего Устава.

АО «Алмалыкский ГМК» создано на неопределенный срок и приобрело статус юридического лица с момента его государственной регистрации.

Общество имеет самостоятельный баланс, вправе открывать в установленном порядке расчетные и другие счета в банках на территории Республики Узбекистан и за ее пределами, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на государственном языке и указание места его нахождения. В печати может быть одновременно указано фирменное наименование на любом другом языке.

АО «Алмалыкский ГМК» имеет в собственности обособленное имущество, в том числе имущество, переданное ему в Уставный фонд, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной деятельностью АО «Алмалыкский ГМК» является организация производства по добыче и обогащению руд цветных, драгоценных, редких и других металлов, выпуску рафинированной меди, металлического цинка, драгоценных и редких металлов и их сплавов, серной кислоты и другой сопутствующей продукции.

Для ведения успешного бизнеса в современных реалиях немаловажно грамотное управление трудовыми ресурсами. Труд персонала - это экономический ресурс, которым нужно управлять оперативно и максимально эффективно. В быстроразвивающемся мире, если компания хочет соответствовать современным тенденциям, ей совершенно не обойтись без автоматизации специализированных рабочих процессов с кадрами. Выгода покупки системы автоматизации для развивающейся фирмы существенна:

1) Сокращается рутинная работа с бумагами и первичными документами, что освобождает время персонала для более «творческой» работы, например, продвижения корпоративной этики.

2) Автоматическая обработка информации снижает человеческий фактор и возможные ошибки, что исключает недовольство сотрудников работой «кадров», например, из-за неверных расчетов.

3) Упрощается расчет отпускных, больничных листов и пр. начислений. Кадровые работники всегда могут оперативно ответить на запросы и сформировать необходимые документы.

4) Дает возможность формировать большое количество разнообразной регламентированной и управленческой отчетности, исключая штрафы.

АО «Алмалыкский ГМК» применяет кадровую программу 1С на платформе 8.3, которая позволяет организовывать учет кадров и сотрудников предприятия, контролировать внутренние перемещения персонала.

Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в АО «Алмалыкский ГМК» за 2017–2019 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели формирования финансовых результатов хозяйственной деятельности в АО «Алмалыкский ГМК» за 2017–2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2018г. от 2017г.	2019г. от 2018г.	2018г. / 2017г.	2019г. / 2018г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, млн. руб.	37864	38002	38376	136	374	100,4	101,0
Себестоимость продаж, млн. руб.	33958	34436	33031	478	-1405	101,4	95,9
Прибыль от продаж, млн. руб.	3906	1861	3272	-2045	1411	47,6	175,8
Прочие доходы, млн. руб.	105	29	683	-76	654	27,6	2355
Прочие расходы, млн. руб.	1319	649	955	-670	306	49,2	147,1

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Налоги на прибыль, млн. руб.	586	865	859	279	-6	147,6	99,3
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	2010	382	2135	-1628	1753	19,0	558,9
Основные средства, млн. руб.	3557	4005	4013	448	8	112,6	100,2
Оборотные активы, млн. руб.	6153	6056	7620	-97	1564	98,4	125,8

Основные показатели, влияющие на деятельность АО «Алмалыкский ГМК» за 2017-2019 гг. представлены на рисунке 6.

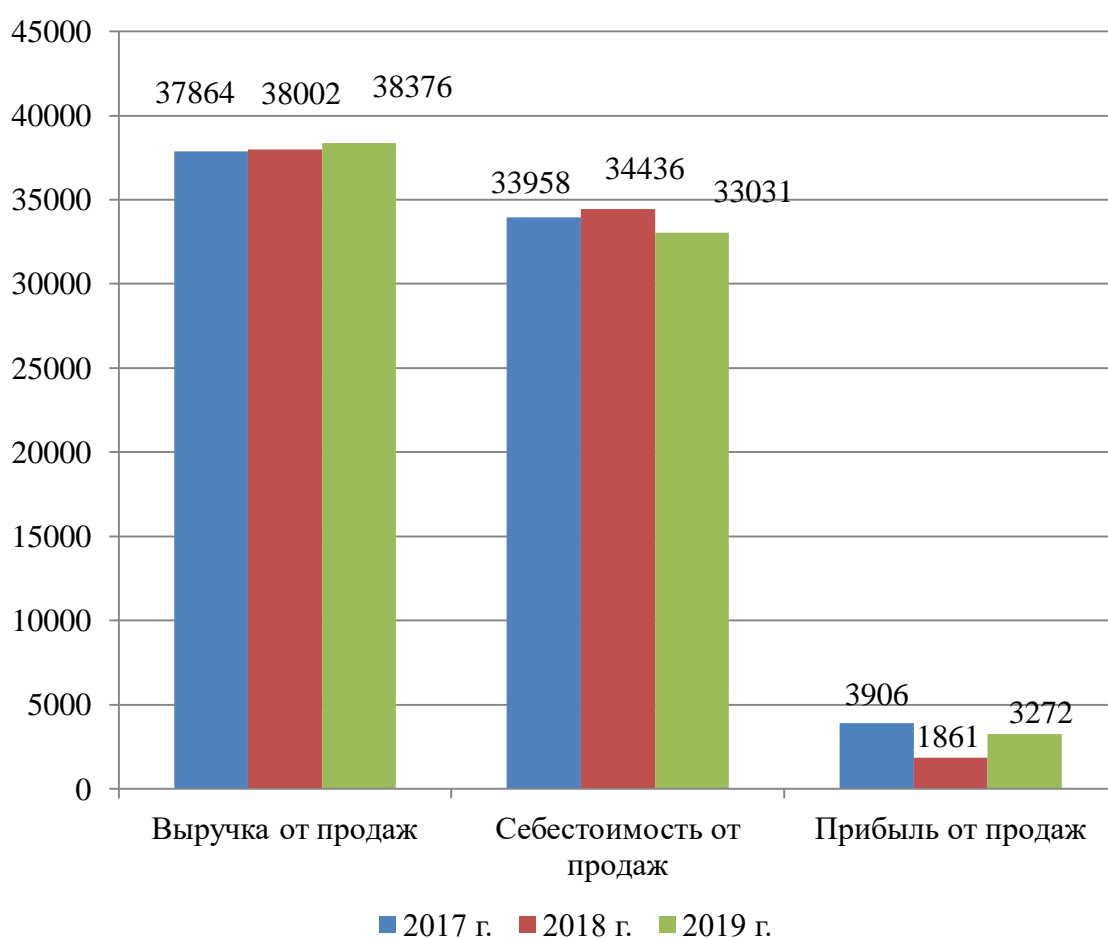


Рисунок 6 - Основные показатели, влияющие на деятельность АО «Алмалыкский ГМК» за 2017-2019 гг., млн. руб.

По данным таблицы 4 и рисунка 6 видно, что доходы от основной деятельности в АО «Алмалыкский ГМК» с каждым годом увеличивается, в 2019 году по сравнению с 2018 годом произошло увеличение на 374 тыс. руб.

Полная себестоимость продаж в 2019 году сократилась на 1405 тыс. руб. и составила 33031 тыс. руб.

Прибыль от продаж в АО «Алмалыкский ГМК» составляет 3272 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 1861 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2019 г. увеличилась на 1753 тыс. руб. и составила 2135 тыс. руб.

Рост чистой прибыли свидетельствует об эффективной деятельности организации, росте деловой активности организации.

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии

Так как АО «Алмалыкский ГМК» является крупным предприятием Узбекистана, то анализ использования трудовых ресурсов будет производиться на основе работников сернокислотного цеха предприятия. Анализ кадрового состава по категориям должностей представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристика состава персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Управленцы	14	15	16	1	1	107,17	106,66
Специалисты	7	7	13	0	6	100	185,71
Рабочий персонал	32	36	40	4	4	112,5	111,11
Вспомогательный персонал	15	15	29	0	14	100	193,33
Всего	68	73	98	5	25	107,35	134,25

По данным таблицы 5 можно сделать вывод, что общая численность работников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» за три года возросла на тридцать штатных единиц и стала равна 98 сотрудникам.

Графически состав персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг. представлен на рисунке 7.

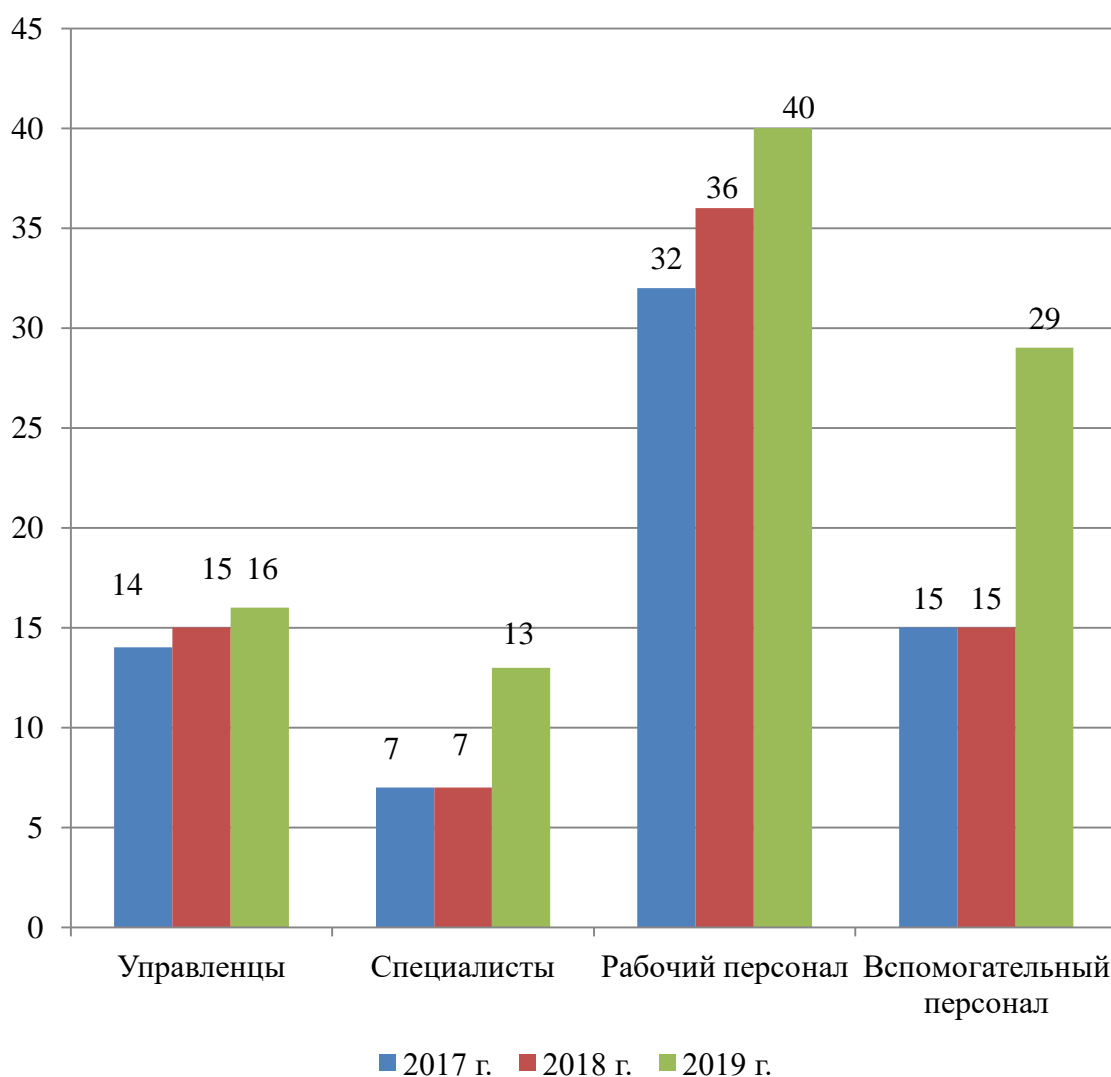


Рисунок 7 - Состав персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по категориям должностей за 2017 - 2019 гг., чел.

Характеристика персонала по уровню образования представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Разделение персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по уровню образования за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Высшее профессиональное образование	48	53	66	5	13	110,41	124,52
Среднее профессиональное образование	20	20	32	0	12	100,00	160,00

Представленные данные показывают, что две трети всех сотрудников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» имеют высшее образование.

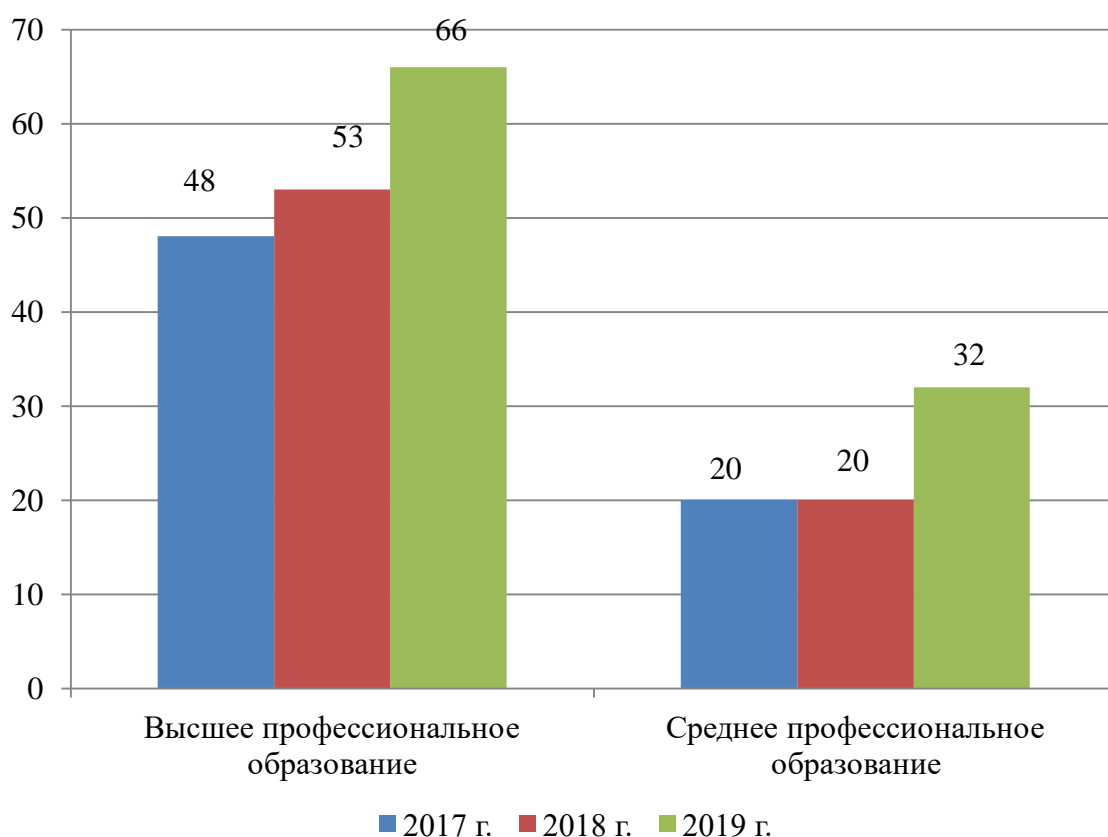


Рисунок 8 - Разделение персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по уровню образования за 2017 - 2019 гг., чел.

Анализ возрастного состава персонала за три года представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по возрасту за 2017 – 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
до 20 лет	3	3	6	0	3	100,00	200,00
от 21-30 лет	14	18	25	4	7	128,57	138,88
от 31-40 лет	31	33	40	2	7	106,45	121,21
от 41-50 лет	5	4	12	-1	8	80,00	300,00
свыше 50 лет	15	15	15	0	0	100,00	100,00
Всего	68	73	98	5	25	107,35	134,25

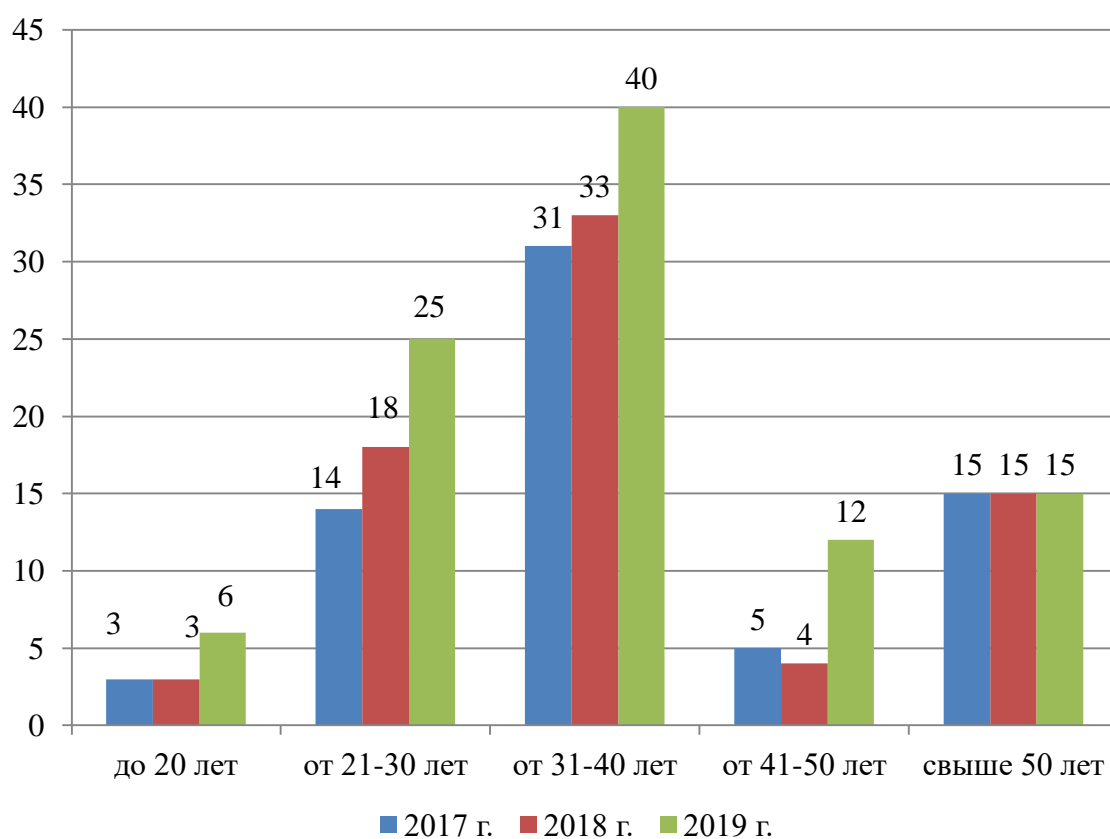


Рисунок 9 - Структура персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по возрасту за 2017 – 2019 гг., чел.

Данные таблицы 7 говорят о том, что средний возраст сотрудников снижается. Анализ распределения персонала по стажу за период с 2017 по 2019 год представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» по стажу за 2017- 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
до 1 года	13	14	18	1	4	107,69	128,57
от 1 до 5 лет	18	22	25	4	3	122,22	113,63
от 5 до 10 лет	28	31	44	3	13	110,71	141,93
свыше 10 лет	9	6	11	-3	5	66,67	183,33
Всего	68	73	98	5	25	107,35	134,25

Проанализировав данные из предыдущей таблицы, можно сделать вывод, что стаж персонала зависит напрямую от его возраста. Половина персонала состоит из молодых людей и людей среднего возраста, поэтому их общий стаж работы не превышает 10 лет.

Кадровые показатели предприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Кадровые показатели сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» за 2017 - 2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение +/-		Темп роста, %	
				2018 от 2017	2019 от 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность персонала на начало года	62	68	73	6	5	109,68	107,35
Численность персонала на конец года	68	73	98	5	25	107,35	134,24

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность сотрудников	66	72	97	6	25	109,09	134,72
– принято на работу	24	27	41	3	14	112,50	151,85
– выбыли	18	22	16	4	-6	122,22	72,73
– выбыли, в том числе по собственному желанию	18	22	16	4	-6	122,22	72,73
Коэффициент оборота по приему	0,36	0,38	0,42	0,02	0,04	105,56	110,52
Коэффициент оборота по выбытию	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент текучести кадров	27,27	30,56	16,49	3,29	-14,07	112,06	53,96
Коэффициент постоянства кадров	0,95	0,93	0,92	-0,02	-0,01	97,89	98,92

Проанализировав представленные данные, можно сделать вывод, что в сернокислотного цеху АО «Алмалыкский ГМК» осуществляется не достаточно эффективная кадровая политика, так как за рассматриваемый период наблюдается увеличение среднесписочной численности сотрудников, но коэффициент постоянства кадров снижается.

Отраженные в таблице изменения свидетельствуют о повышении коэффициента оборота сотрудников по приему, снижении коэффициента текучести, но в целом он находится на высоком уровне, что является отрицательной тенденцией в работе сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК».

2.3 Оценка системы оплаты труда в АО «Алмалыкский ГМК»

Первичный учет кадров на предприятиях ведется отделом кадров. На медеплавильном заводе учет явок на работу ведется при помощи табеля.

Табель - именной список работников отдела, цеха, который используется с целью: контроля за соблюдением рабочими и служащими предприятия установленного режима рабочего времени; получения данных об отработанном времени; расчета заработной платы; составления финансовой и статистической отчетности.

Каждому работнику предприятия присваивается табельный номер, по которому он числится в таблице учета рабочего времени и во всех документах на заработную плату.

Табельный учет на медеплавильном заводе осуществляется методом сплошной регистрации явок и неявок на работу.

Отметки о причинах неявок на работу или неполном рабочем дне, о работе в сверхурочное время и других отступлениях от установленного режима работы вносятся в табель только на основании документов, оформленных надлежащим образом.

По окончании месяца работник, ответственный за ведение табеля, закрывает табель, предварительно заполнив все графы, предназначенные для расшифровки видов использования рабочего времени и видов неявок на работу по уважительным и неуважительным причинам.

Бухгалтер, занимающийся расчетом заработной платы, заполняет в таблице оставшиеся графы, предназначенные для указания базового размера оплаты труда каждого конкретного работника, расчета оплаты труда по видам оплаты с учетом фактически отработанного времени и неявок по уважительным и неуважительным причинам.

Оплата труда работников медеплавильного завода осуществляется в соответствии с принятыми тарифными и сдельными расценками, которые разработаны предприятием самостоятельно на основе норм труда, позволяющих определить необходимое количество трудовых затрат на изготовление единицы готовой продукции.

Нормы труда устанавливаются для работников исходя из условий производства и труда, уровня техники, технологии.

Согласно Положению об оплате труда в сернокислотном цеху АО «Алмалыкский ГМК» существует окладная система оплаты труда. Директор осуществляет общий контроль за начислением и своевременной выплатой заработной платы сотрудникам. За организацию и начисление заработной платы ответственность несет главный бухгалтер.

В состав заработной платы работников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» входит фиксированная часть в форме оклада и премии. Размер оклада сотрудника определяется трудовым договором в соответствии со штатным расписанием предприятия. Оклад является гарантированным, выплата происходит ежемесячно за отработанное работником время.

Обобщение системы заработной платы в сернокислотном цеху АО «Алмалыкский ГМК» по категориям должностей представлено в таблице 10.

Таблица 10 - Состав заработной платы сотрудников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» за 2019 г., руб.

Должность	Оклад	Премия за качество	Премия за выполнение задач	Премия оказание услуг	Итого
Руководители	25 000	18 000	17 000	-	60 000
Специалисты	18 000	12 000	10 000	-	40 000
Рабочий персонал	14 000	7 000	6 000	8 000	35 000
Вспомогательный персонал	12 000	10 000	8 000	-	30 000

Итого в таблице 10 рассчитан состав максимальной заработной платы, на получение которой может рассчитывать работник.

Гарантированные трудовым договором оклады составляют всего 40% от заработной платы.

Предусмотренные премии возможно получить только с учетом выполнения всех возложенных на сотрудника трудовых задач. На практике же сотрудников часто лишают премий, фактически оплата труда состоит из оклада по трудовому договору и премии за качество.

Выплата заработной платы работнику осуществляется не менее 2 раз в месяц: 15 и 25 числа отчетного месяца.

Обязательным элементом является предоставление сотрудникам сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» социального пакета. В таблице 11 отражен состав социального пакета сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК».

Таблица 11 - Состав социального пакета сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК»

Название вида гарантий и компенсаций	Гарантия предоставления
Обучение	В сернокислотном цеху АО «Алмалыкский ГМК» предусмотрено базовое обучение для новых сотрудников с целью их адаптации
Материальная помощь	Материальная помощь сотрудникам сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» предоставляется в следующих случаях: – при наличии у сотрудника тяжелой болезни или необходимости операции предоставляется компенсация затрат на лечение; – в случае смерти сотрудника мат. помощь семье
Отпуск	Сотрудникам сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» в соответствии с трудовым законодательством предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск
Униформа	Не предусмотрена
Питание	Не предусмотрено
Медицинское страхование	Предоставляется согласно законодательству
Социальное страхование	Предоставляется согласно законодательству на случай заболевания или утраты трудоспособности в период работы
Служебная сотовая связь	Не предусмотрена

Система мотивации труда в АО «Алмалыкский ГМК» основана на материальном и нематериальном стимулировании. В систему нематериального стимулирования входят как адресные, так и безадресные стимулы, такие как:

- награждение сотрудников грамотами за достижение успехов в работе, устная похвала. Зачастую устное признание заслуг может иметь большое влияние на человека и быть предпочтительнее даже денежной премии для удержания его на работе;

- поздравление каждого сотрудника с днем рождения и вручение небольшого подарка;

- перевод на новую должность более высокого статуса при наличии вакантных вышестоящих должностей. Предпочтительным для директора является повышение в должности старых сотрудников, а не набор новых со стороны. Это способствует удовлетворению потребности сотрудников в самореализации и признании.

При поощрении одного сотрудника важно не слишком переусердствовать, иначе может произойти снижение заинтересованности в работе других членов трудового коллектива.

Что касается безадресной нематериальной мотивации, в организации проводятся выездные мероприятия и корпоративные праздники, что способствует повышению качества работы всех сотрудников. Еще одним направлением нематериальной мотивации в АО «Алмалыкский ГМК» является адаптация и обучение работников.

Мероприятия по адаптации в компании проводятся для каждого нового сотрудника на протяжении двух недель. Для «новичка» выбирается наставник, который обязан провести знакомство с другими сотрудниками подразделения, провести инструктаж и ознакомить со спецификой деятельности.

Материальное стимулирование предполагает: выплату заработной платы, премирование.

Незаменимым принципом АО «Алмалыкский ГМК» выступает осуществление деятельности в строгом соответствии с трудовым законодательством Узбекистана. Организация своевременно предоставляет сотрудникам заработную плату, размер которой регулярно пересматривается, а также социальный пакет. В компании действует прозрачная система премирования.

Обучение и развитие персонала является неотъемлемой частью процесса управления и направлено на постоянное совершенствование необходимых знаний и навыков в условиях развивающегося рынка.

Задачей отдела обучения персонала является помощь сотрудникам Компании в их стремлении добиваться максимальных результатов в работе. В обучении персонала используются как аудиторные тренинги, так и обучение сотрудников без отрыва от выполнения ими профессиональных обязанностей.

Таблица 12 - Анализ программы повышения квалификации сотрудников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» за 2017-2019 гг., чел.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Темп роста 2018/ 2017, %	Темп роста 2019/ 2018, %
Тренинги и семинары	24	28	21	116,7	75,0
Учебные групповые дискуссии	12	12	15	-	125,0
Case-study	8	8	8	-	-
Деловые и ролевые игры	5	7	7	140,0	-
Партнерские программы	10	12	10	120,0	83,3

По данным таблицы 12 можно сказать о том, что в сернокислотном цеху АО «Алмалыкский ГМК» уделяют особое внимание подготовке и переподготовке квалифицированных кадров.

Обучение на рабочем месте АО «Алмалыкский ГМК»: это обучение, которое проводится на виду у компании, или обучение проводится на рабочем месте, это действительно эффективный процесс, но это также неизбежный риск, потому что все новые сотрудники могут ошибиться или нанести убыток компании, поэтому компания использует эту систему.

Внутреннее обучение АО «Алмалыкский ГМК»: эти тренинги в основном проводятся в офисных помещениях и обычно проводятся старшими менеджерами, которые являются специалистами в различных областях.

Тренинг по диверсификации: это процесс обучения, когда сотрудники АО «Алмалыкский ГМК» работают на разных уровнях и на разных должностях менеджмента и определяют эффективность и результативность своей трудовой деятельности.

Обучение без работы АО «Алмалыкский ГМК»: этот процесс также является эффективным обучением для внутреннего персонала, но он может быть болезненным и подрывать доверие и мотивацию персонала.

Компьютерное обучение: теперь каждый день большинство компаний проводят обучение своих сотрудников с помощью компьютеров и проекторов, эта система эффективна и экономит время.

Некоторые сотрудники могут иметь навыки, полученные в результате обучения или предыдущих должностей, и поэтому им не требуется дополнительное обучение.

Другим потребуется обширное обучение, а объем и тип обучения будут зависеть от типа выполняемой работы и объема обучения, которое уже было проведено с помощью образования, а также от принуждения и естественных навыков работающего лица.

В таблице 13 представлен анализ процесса организации обучения в АО «Алмалыкский ГМК» более подробно - обозначены действия, участники, необходимые документы и информация.

Таблица 13 - Анализ процесса организации обучения в АО «Алмалыкский ГМК»

Действие	Ответственное лицо, участники	Документы, информация
Для определения цели каждой отдельной программы составляется заявка на обучение. При согласовании перспективного плана проводится аргументация руководителя подразделения	Руководители подразделений	Положение об обучении, политика по обучению и развитию, заявка на обучение
Планирование программы обучения, выбор учебного центра, коррекция программы. Корректирует программу менеджер по управлению персоналом, т.к. он лучше тренера знает потребности компании	Менеджер по персоналу	Программа обучения, договор с учебным центром
Основную работу при организации обучения выполняет обучающая компания, а менеджер по персоналу предоставляет списки сотрудников и информирует их о проведении обучения	Обучающая компания, менеджер по персоналу	Списки сотрудников, информация о проведении обучения

Обучение в компании в настоящее время осуществляется стихийным образом, руководители структурных подразделений выступают как инициаторы выбранного сотрудниками обучения. Следует сказать о том факте, что руководство компании приветствует различную инициативу, касающуюся обучения, поэтому сотрудника, который изъявляет желание

поучиться, всегда поймут и поддержат. Таблица 14 отражает ответы опрошенных сотрудников о том, как персонал оценивает различные виды обучения.

Таблица 14 - Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры, в % от числа сотрудников

Наименование	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Входное обучение (найм)	86	3	11
Перспективное (планирование карьеры)	75	11	14
Текущее (по должности)	69	2	29

Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры графически представлена на рисунке 10.

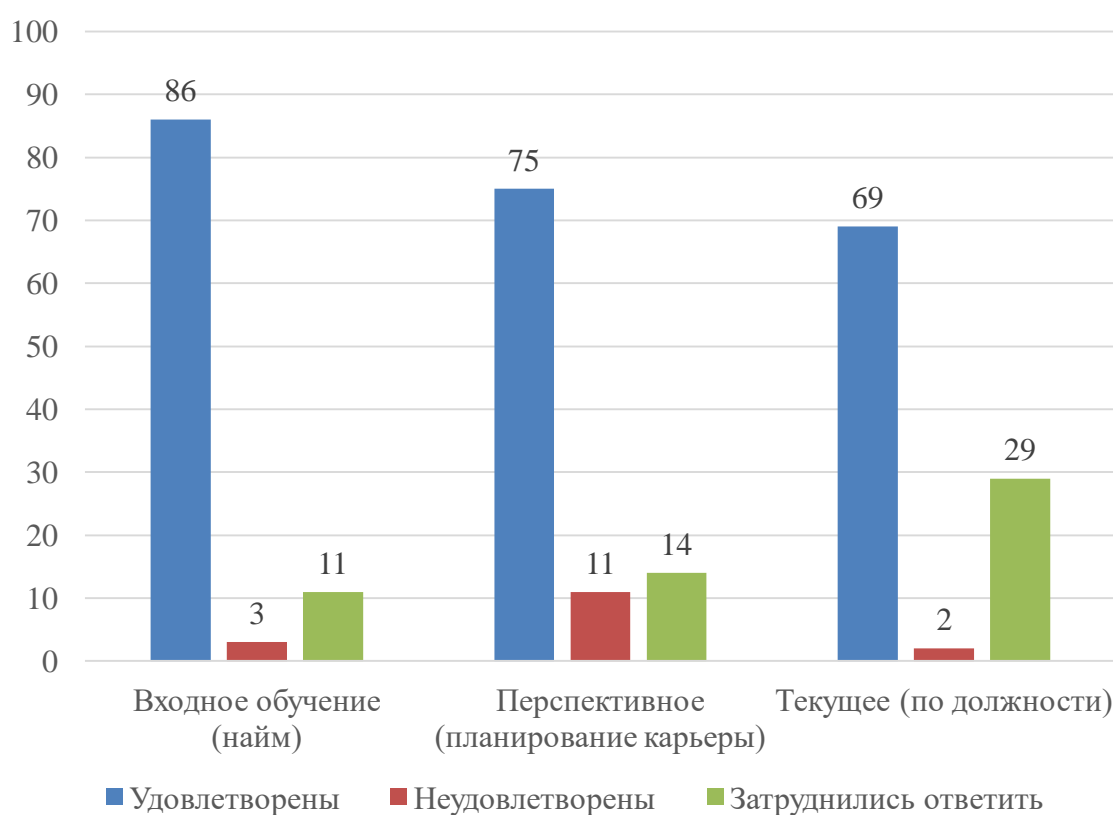


Рисунок 10 - Оценка респондентами повышения квалификации персонала на различных этапах карьеры, в % от числа сотрудников

Рассмотрев оценки опрашиваемых, можно сделать вывод, что наиболее удовлетворительным представляется обучение, которое проводится при поступлении работника в организацию. И это правильно, если проводить рассмотрение краткосрочной перспективы, т.е. подготовки работника к решению повседневных, оперативных задач.

На втором месте по оценке удовлетворенности, как считают сотрудники, находится перспективное обучение. Если рассматривать с позиций стратегического развития предприятия или планирования карьеры работника, то это совершенно оправданно. Вместе с тем следует сказать о высокой значимости перспективного обучения. Текущее обучение, несмотря на частое применение, считается менее эффективным, так по сравнению с другими видами обучения, как эффективное его оценивают 69 % респондентов.

Множество отрицательных оценок удовлетворенностью учебных программ, заимствованных в литературных источниках (19 %), в сравнении с остальными (от 2 до 5 %%), связано, возможно, с тем, что им требуется определенная адаптация к условиям конкретной организации, или их характеризует излишняя теоретизированность.

Оценка респондентами применяемых программ обучения, в % от числа сотрудников представлена в таблице 15.

Таблица 15 - Оценка респондентами применяемых программ обучения, в % от числа сотрудников

Применяемые методики и программы	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
Заимствованные в ВУЗах	79	5	16
Собственные	75	2	23
Заимствованные в литературных источниках	75	19	6
Прочие	67	16	17

Оценка респондентами применяемых программ обучения графически представлена на рисунке 11.

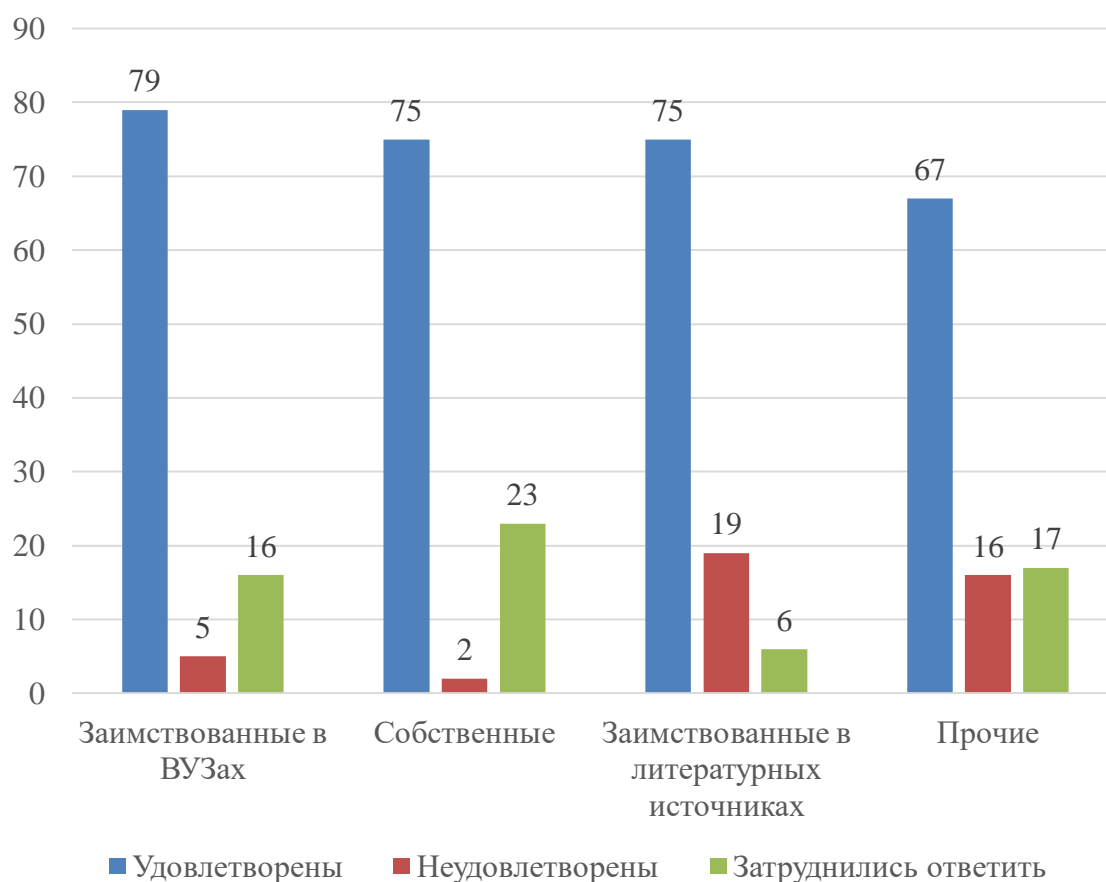


Рисунок 11 - Оценка респондентами применяемых программ обучения, в % от числа сотрудников

Удовлетворенность учебными программами, взятыми из различных источников, довольно высока (от 67 % до 79 %). Однако респонденты отдают предпочтение использованию собственных и заимствованных в литературе программ.

Обучение, проводимое в рабочее время, как оценивают респонденты, эффективное и дешевое. Занятия в нерабочее время пользуются меньшей популярностью и имеют меньшую эффективность.

Оценка респондентами используемого времени и места обучения представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Оценка респондентами используемого времени и места обучения, в % от числа использующих

Формы обучения	Оценка удовлетворенности		Затруднились ответить
	«+»	«-»	
На рабочем месте	76	6	18
С отрывом от рабочего места	63	10	27
В нерабочее время	49	21	30

Оценка респондентами используемого времени и места обучения графически представлена на рисунке 12.

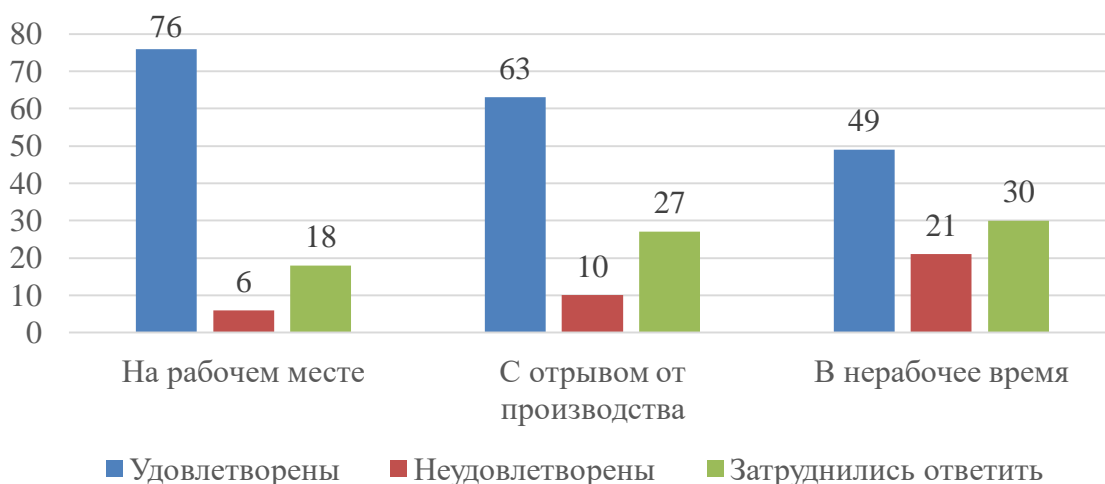


Рисунок 12 - Оценка респондентами используемого времени и места обучения, в % от числа использующих

Можно сделать вывод, что целью процесса управления системой мотивации труда персонала в АО «Алмалыкский ГМК» является повышение уровня производительности труда, удержание квалифицированных кадров. Задачами являются: повышение уровня лояльности сотрудников, повышение удовлетворенности трудом.

3 Направления повышения эффективности использования фонда заработной платы в АО «Алмалыкский ГМК»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование использования фонда заработной платы на предприятии

На основе изложенных материалов, можно сделать вывод, что АО «Алмалыкский ГМК» нужно предложить мероприятия которые помогут повысить эффективность использования фонда заработной платы.

В настоящее время для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимы разработки и внедрение программы непрерывного повышения квалификации персонала, в особенности управляющего персонала и персонала, работающего в контакте с населением.

Система повышения квалификации персонала должна обеспечивать поддержку постоянного повышения квалификации персонала, тренинги, планирование карьеры и повышение профессионального роста сотрудников в АО «Алмалыкский ГМК». Для программы повышения квалификации персонала АО «Алмалыкский ГМК», главной целью должно быть создание систематизированной и непрерывной системы, которая даст возможность обеспечить взаимосвязь профессиональных знаний и практических навыков сотрудников согласно условиям рыночной экономики.

Система повышения квалификации персонала АО «Алмалыкский ГМК» должна включать в себя такие элементы, как:

- поддержка повышения квалификации персонала в высших учебных заведениях с отрывом и без отрыва от работы;
- организация повышения квалификации персонала на общих и специальных курсах в высших учебных заведениях и в учебных центрах;
- участие в работе семинаров, тренингов, циклов занятий;
- организация и проведение для сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» деловых игр и семинаров;

– организация внутрифирменного повышения квалификации персонала путем практического повышения квалификации и стажировки в подразделениях с привлечением штатных тренеров, наставников.

Современные дистанционные системы повышения квалификации, безусловно, хорошо сказываются на повышении квалификации персонала. Но они не дают такого результата как практические знания и навыки.

Рассмотрение практических ситуаций предполагает анализ и групповое обсуждение реальных или гипотетических ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видео и т.д. они основаны на обсуждение, дискуссия, где обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу.

Сначала необходимо определить какие тренинги для каких сотрудников необходимы, представленные в таблице 17.

Таблица 17 - Потребности сотрудников в тренингах

Наименование	Директор АО «Алмалыкский ГМК»	Менеджер АО «Алмалыкский ГМК»	Ведущий специалист	Секретарь
Ориентация на клиента	+	+	+	+
Эффективные коммуникации	+	+	+	
Работа с конфликтами и возражениями		+	+	+
Продажи и привлечение новых клиентов		+	+	
Презентация и публичное выступление	+	+	+	
Командное лидерство	+			
Активные продажи		+	+	

Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала. Цель разработки программы повышения квалификации - организация требуемой специальной подготовки управляющего персонала для более профессиональной работы.

Задачи разработки программы повышения квалификации: предоставление управляющему персоналу возможности получить знания, необходимые для полноценного и качественного выполнения своих профессиональных обязанностей; обеспечение всего управляющего персонала равными возможностями повысить свой профессионализм и получить новые знания и навыки.

Принципы разработки программы, повышения квалификации управленческого персонала: максимальная заинтересованность управляющего персонала в получении новых знаний и умений; вовлечение в процесс повышения квалификации всего управляющего персонала; использование всех необходимых и доступных методов повышения квалификации для получения не только нового знания, но и опыта ведущих компаний для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

Задачей руководства становится максимально эффективная организация процесса работы сотрудников. Одним из рычагов давления является денежная мотивация.

Для наглядности следует разработать Лист Аттестации, который одновременно будет служить и проверкой профессиональных качеств каждого сотрудника и мотивацией. Успешная сдача листа аттестации будет означать увеличение заработной платы сотрудника.

За основу для такого листа аттестации будет взята модель компетенций. Далее было необходимо составить портрет «идеального менеджера», «идеального маркетолога», «идеального кладовщика» и «идеального контролера».

Для этого был проведён опрос среди работников АО «Алмалыкский ГМК» о том, какими компетенциями, на их взгляд, обязан обладать работник

на каждой должности. Оценка значимости компетенций проводилась по таблице оценок 0-3, где 0 - не важны, 1 - желательны, 2 - важны, 3 - очень важны.

Результаты приведены в таблице 18.

Таблица 18 - Компетенции сотрудников

Компетенции	0	1	2	3
1	2	3	4	5
Кладовщик				
Грамотность		X		
Качество работы				X
Не скандальность			X	
Ответственность			X	
Коммуникабельность				X
Активность		X		
Знание английского языка		X		
Маркетолог				
Грамотность			X	
Качество работы			X	
Скорость работы				X
Отзывчивость		X		
Знание программ о продажах и товарах			X	
Знание карты продаж			X	
Коммуникабельность		X		
Контролер				
Качество работы			X	
Принятие решений		X		
Знание иностранного языка			X	
Коммуникабельность				X
Ответственность		X		
Исполнительность			X	
Умение получать и обрабатывать информацию			X	

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5
Менеджер				
Инициативность		X		
Ответственность				X
Лидерский потенциал			X	
Умение получать и обрабатывать информацию			X	
Принятие решений				X
Умение работать в команде			X	

По результатам анализа был составлен список компетенций для каждой должности как основа для листа аттестации. Далее была разработана система премиальных выплат при успешном прохождении аттестации. Были введены 4 категории сотрудников в зависимости от результатов. Список и оклады приведены на таблице 19.

Таблица 19 - Новые категории для оплаты труда

Должность	Категория 1	Категория 2	Категория 3	Категория 4
Кладовщик	Часовая ставка	Часовая ставка 1% от продаж	Часовая ставка* 1,3 - 1,5% от продаж	Часовая ставка*1,5 2% от продаж
Маркетолог	Часовая ставка	Часовая ставка 1,5% от продаж	Часовая ставка*1,2 1,7% от продаж	Часовая ставка*1,3 2% от продаж
Контролер	Часовая ставка	Часовая ставка	Часовая ставка 5% от АО «Алмалыкский ГМК»	Часовая ставка 10% от АО «Алмалыкский ГМК»
Менеджер	Часовая ставка	Часовая ставка 0,25% от оборота АО «Алмалыкский ГМК»	Часовая ставка 0,35% от оборота АО «Алмалыкский ГМК»	Часовая ставка 0,5% от оборота АО «Алмалыкский ГМК»

Листы аттестации позволят оценить имеющийся уровень подготовки сотрудников, разработать индивидуальную программу повышения профессионального уровня и замотивировать на его самостоятельное повышение.

Аттестационный лист-оценка работы одного дня заполняется не менее 2х и не более 4х раз в месяц.

Аттестация проводится с 1 по 25 число каждого месяца, согласно таблице График аттестаций. При возникновении противоречий, управляющий может заполнить дополнительный Аттестационный Лист. Перед началом аттестации, ФИО проверяющего вносится в электронном виде, после аттестации ставится живая подпись только аттестуемого.

Помимо оценки одного дня, был разработан оценочный лист дня полной картины работы сотрудника. Оценочный лист – оценка результата работы за месяц, заполняется 1 раз с 26 по 30/31 число каждого месяца, согласно таблице «График аттестаций».

Перед началом заполнения Оценочного Листа, ФИО проверяющего вносится в электронном виде, после аттестации ставится живая подпись только аттестуемого.

Аттестационный лист должен содержать список дел сотрудника на день, степень соблюдения правил внешнего вида, характер общения с коллегами и покупателями в течение дня, знание своих должностных инструкций.

Оценочный лист показывает не столько внешние действия сотрудника, сколько его вовлечённость в работу. Оценочный Лист должен содержать такие пункты (разделы) как: правила внутреннего трудового распорядка, профессиональные навыки и критические факторы.

Критические факторы - это грубые нарушения, из-за которых общая оценка всех разделов снижается до оценки «неудовлетворительно».

Делегирование - это процесс передачи подчинённому полномочий и ответственности за самостоятельное принятие решений. Это способ

оптимизации рабочих процессов, направленный на командный результат.

Значение для АО «Алмалыкский ГМК»:

- создаёт особую культурную среду;
- формирует крепкую команду;
- вдохновляет сотрудников на самостоятельное ответственное вовлечение в процессы;
- формирует у покупателя позитивное впечатление о компании;
- нацелено на решение вопроса «здесь и сейчас» (Эдхарт Толле. Сила настоящего);
- позволяет легко справляться с нестандартными ситуациями.

Ключевые идеи:

- веди себя правильно - о поведении в сложных ситуациях;
- исправляй ошибки - удовлетворяй запрос покупателя на 100%;
- удивляй и радуй - предвосхищай ожидания.

Сумма по двум аттестациям считается в процентном соотношении, где часть берётся из АЛ, а другая из ОЛ.

Такая оценка позволит провести качественный отбор сотрудников для работы в АО «Алмалыкский ГМК», выявить сотрудников с лидерским потенциалом среди работающих, определить потребности в обучении и развитии, составить конкретные планы для повышения уровня необходимых компетенций.

По прогнозам рост хотя бы на 1% экономического результата (дополнительного дохода) за счет снижения текучести кадров и увеличения производительности труда может окупить затраты на данное мероприятие уже в первом году.

Для того чтобы все предложения были приняты руководством и для согласования ответственности каждой из заинтересованных сторон, был разработан план мероприятий, чтобы провести все намеченные изменения планомерно и без кризисных ситуаций (см. таблица 20).

Таблица 20 - План внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО «Алмалыкский ГМК»

Этапы внедрения проекта	Ответственный исполнитель	Сроки
1 этап		
Разработка и внедрение аттестационных листов и листов оценки	Внешний консультант, HR служба	10 дней
Оценка по компетенциям	Директор, руководители	5 дней
Разработка системы премирования	Бухгалтерия, руководители подразделений	5 дней
2 этап		
Проведение Тренинга «Наставник»	Сервис-менеджер,	25 дней
3 этап		
Оценка эффективности премирования по АТ и ОТ	HR служба	5 дней
Оценка уровня лояльности	Внешний консультант	2 дня

Как мы видим, время необходимое для внедрения и использования разработанных проектных предложений составляет чуть больше 2 месяцев. При условии, что все сроки будут соблюдены и мероприятия внедрены, мы сможем увидеть их экономические результаты через 2,5-3 месяца.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Ротация - перевод сотрудника внутри организации на другое место, более соответствующее знаниям и умениям данного сотрудника.

Инструктаж - предлагается использовать первичный инструктаж и производственный инструктаж.

Наставничество - часть системы повышения квалификации новых сотрудников, и для нового сотрудника облегчает получение знаний, умений, дает возможность проявить свои способности.

Тренинги - суть данного метода заключается в моделировании ситуации для группы работников, наблюдение за их действиями и анализ результата цель тренинга - найти слабое звено, проблемы в действиях группы работников и разработать инструкции для их ликвидации.

Лекции и семинары - особенно актуален данный метод повышения квалификации для бухгалтеров организации, в связи с тем, что в стране идет реформирование налоговой системы, возникают очень большие изменения в бухгалтерском деле, в налоговых требованиях, видоизменяются формы отчетности организаций и постоянно совершенствуются и обновляются бухгалтерские программы.

Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала на 2020 г. представлена в таблице 21.

Таблица 21 - Программа повышения квалификации для административно-управленческого персонала отделения АО «Алмалыкский ГМК» на 2020 г.

Объект	Место	Метод	Количество мероприятий, шт.	Стоимость на 1 чел., руб.	Количество чел.
Бухгалтер	УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	18000	1
Маркетолог	УЦ «Бизнес»	Ротация	2	15000	1
Начальник охраны	УЦ «Бизнес»	Кейс-стадии	1	24000	1
Отдел кадров	УЦ «Бизнес»	Конференция	1	16000	1
Менеджеры	УЦ «Бизнес»	Ротация	2	15000	1
Кассиры	УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	13000	2
Кассиры-операционисты	УЦ «Бизнес»	Лекции, семинары	4 (раз в квартал)	15000	2

Сумма понесённых затрат на повышение квалификации административно-управленческого персонала в 2020 г. будет составлять

144000 руб., что не является большой суммой для АО «Алмалыкский ГМК».

Сумма штрафов с налоговой инспекции за исследуемый период:

– за не правильно заполненную декларацию составляет в 2017 г. - 20% от суммы неуплаченного налога - 26480,64 руб.;

– сумма пени за несвоевременную подачу декларации в 2018 г. по НДС составляет - 1000 руб.

Итого понесенные убытки составляют 27480,64 руб., и данных расходов можно было бы избежать, если бы бухгалтер владела полной информацией о последних изменениях в законодательстве. Конечно данная сумма убытков меньше, чем предлагаемых затрат, но в качестве примера приведены убытки только одного сотрудника. А, вот, например, ущерб от отсутствия рекламы, убытки от потери потенциальных покупателей в данном исследовании не представляется возможным посчитать в денежном выражении.

Таким образом, повышение квалификации административно-управленческого персонала необходимо и актуально, так как работа на постоянно изменяющемся рынке, с большой конкуренцией от сотрудников требует высокого профессионализма, постоянно обновляющихся знаний и обмена опытом с другими, более успешными компаниями. А это все достигается и приобретается только во время повышения квалификации, во время проведения семинаров, тренингов, и т.д. Расходы на внедрение предложенного проекта в пункте 3.1 представлены в таблице 22.

Таблица 22 - Расходы на внедрение проекта, руб.

Статья расходов	Сумма руб. за 1 тренинг	Итого
Тренинги	30000	180000
Кейсы	40000	160000
Деловые игры	35000	280000
Итого	620000	

Эффективность повышения квалификации сотрудников за год:

$$\mathcal{E} = \frac{K_1}{3} \times 100\%, \quad (3)$$

где K_1 - количество работников, повышения квалификации которых оценено как результативное;

3 - затраты на повышения квалификации за год.

Так на начальном этапе внедрения проекта только 7 человек положительно справились с предложенными текстами.

$$\mathcal{E} = 10/620000 \times 100\% = 1,6\%.$$

А через 2 месяца результат уже был другой:

$$\mathcal{E} = 15/620000 \times 100\% = 2,4\%.$$

Динамика положительная.

Но для точного расчета данные показатели необходимо отслеживать в течение нескольких кварталов, для того чтобы установить норматив. Если значение полученного показателя ниже норматива, то необходимо проанализировать и выявить причину низкой результативности. Также важно анализировать полученные показатели в динамике.

Социальный эффект от проведенных мероприятий, безусловно окажет положительное влияние, поддержит на высоком уровне корпоративную культуру и приподнимет общий корпоративный дух сотрудников АО «Алмалыкский ГМК».

Социально-экономическая эффективность выражается в двух аспектах - социальном и экономическом.

Экономический аспект - это результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Социальный аспект состоит в подчинённости экономических целей социальным задачам.

В нашем случае под социально-экономической эффективностью подразумевается результативность системы подбора и оценки, а также адаптации.

Социальная эффективность совершенствования процедуры подбора и оценки персонала для организации заключается в следующем:

- улучшение качества проведения профессионального отбора кандидатов, поступающих на работу в АО «Алмалыкский ГМК»;
- предотвращение негативных явлений среди сотрудников (конфликтов, стрессов пр.);
- улучшение состояния дисциплины в организации;
- предотвращение устройства на работу лиц с негативными личностными чертами, асоциальными тенденциями, а также страдающих различного рода зависимостями;
- дальнейшее снижение текучести кадров.

Рассчитаем денежные затраты от увеличения нагрузки специалиста отдела персонала при подборе и оценке кандидатов на работу.

Предложенные проектные мероприятия по совершенствованию профессионального отбора займут на одного кандидата дополнительно один час времени начальника отдела персонала и 3 часа работы специалиста отдела персонала.

Размер почасовой оплаты труда сотрудников исчисляется по формуле (4):

$$R = \frac{З}{(Т_n \times Т_ч)}, \quad (4)$$

где $З$ - размер заработной платы сотрудника в месяц;

$Т_n$ - количество недель в месяце (берется равным 4,3);

$Т_ч$ - количество часов в рабочей неделе (берется равным 40);

R - размер почасовой оплаты труда.

Средний размер почасовой оплаты названных сотрудников составит:

Начальник - 100 тыс. руб. : $(4,3 \cdot 40) = 581,4$ руб./час.

Менеджер - 75 тыс.руб : $(4,3 \cdot 40) = 436$ руб./час.

Соответственно увеличение денежных затрат на отбор одного кандидата составит:

Начальник - 581,4 руб./час. * 1 час = 581,4 руб.

Менеджер - 436 руб./час. * 3 часа = 1308 руб.

Увеличение затрат на отбор одного кандидата составят:

$(581,4 \text{ руб.} + 436 \text{ руб.}) = 1889,4 \text{ руб.}$

Годовое увеличение затрат, за счет увеличения нагрузки на работников отдела персонала, на отбор кандидатов из расчета текучести 15 человек в год составят: $(581,4 \text{ руб.} + 436 \text{ руб.}) \cdot 15 = 28341 \text{ руб.}$

Предположительные доходы от внедрения предложенных рекомендаций будут выражены в стабильной и бесперебойной работе всего коллектива, повышении уровня обслуживания клиентов и сокращении сроков первичной адаптации работников.

Высокий уровень обслуживания в таких организациях как АО «Алмалыкский ГМК», как правило, ведет к появлению постоянных потребителей и созданию хорошей репутации.

Эти факторы обязательно приводят к увеличению количества клиентов с последующим увеличением объема продаж.

При внедрении новых методов отбора, направленных на оценку совместимости, произойдет сокращение текучести кадров и уменьшение связанных с ней скрытых расходов. Кроме того, оптимизация процесса подбора и оценки, позволят сократить адаптационный период среди принятых работников, поскольку будут отбираться сотрудники, наиболее подходящие под выработанные в организации критерии.

Общепризнанный факт, что в период адаптации и испытательного срока эффективность работы вновь принятого или назначенного на вышестоящую должность работника составляет не более 70% от нормы.

При среднем сроке адаптации сотрудников, определенном в ТК РФ - 3 месяца, АО «Алмалыкский ГМК» показывает относительно высокие компетенции для быстрой адаптации, так что в среднем адаптационный период составляет 1,5 месяца, для такого срока скрытые расходы (или не получена выручка) составят ориентировочно 202500 рублей за период.

Расчёты происходили следующим образом: если средняя месячная зарплата нового сотрудника составит 30000 рублей в месяц, значит за период адаптации 45000 рублей, на работу было принято 15 сотрудников.

Расчет недополученной выручки: 45000 рублей умножить на 15 человек. Сумма будет равна 675 000 рублей. А так как в период адаптации теряется в среднем 30% эффективности от средней суммы 675 000 рублей, вычислим 30%, и сумма потерь составит 202 500 рублей.

При качественном отборе, ориентированном на совместимость работников срок адаптации работника можно сократить до 20 дней. Те же вычисления применим, сократив срок адаптации за счет оптимизации подбора, до 20 дней: 20000 рублей умножить на 15 человек и 1 месяц, сумма равна 300 000 рублей. 30% от этой суммы составит 90 000 рублей.

Экономический эффект от сокращения адаптационного периода до 20 дней составит: сумма потерь при полутора месяцах адаптации 202 500 минус сумма потерь при 20 днях 90 000, экономический эффект равен 112 500 рублей.

Повышение уровня обслуживания при поддержке репутации АО «Алмалыкский ГМК» на практике выливается в увеличение объема продаж и, как следствие, выручки на 3-5% в месяц.

При среднемесечном объеме продаж в 9 400 000 рублей сумма полученного экономического эффекта из расчета увеличения на 3% составит ориентировочно 282 000 рублей.

Отсюда посчитаем увеличение выручки за счет сокращения адаптации на 25 дней $282\,000 \text{ руб.} \times 0.8 \text{ мес.} = 235\,000 \text{ рублей}$, или увеличение выручки в годовом исчислении $282\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 3\,384\,000 \text{ руб.}$

В связи со снижением качества услуг и уровня дисциплины у персонала было принято решение совершенствовании методов отбора и оценки персонала, создания единых корпоративных стандартов, на основании которых возможно разработать систему премирования.

Для данной цели наиболее оптимальным (соотношение цена/качество) решением явились рекомендации по разработке листа аттестации.

На основании результатов аттестации была разработана система премирования, ее основным достоинством является возможность каждого сотрудника влиять на размер премии. Так же был разработан тренинг адаптации и уверенного поведения для создания комфортного психологического климата в коллективе и повышения эффективности коммуникаций.

Все разработанные предложения направлены на повышение профессионального уровня сотрудников АО «Алмалыкский ГМК», стабилизацию численности персонала, повышение уровня адаптивности новых сотрудников и повышение удовлетворенности своим трудом.

Реализация предложенных решений позволит АО «Алмалыкский ГМК» повысить качество предоставляемых услуг и уровень профессионализма сотрудников.

Расчёт экономической эффективности данного проекта дал положительные результаты, все цифры говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий целесообразно.

4 Корпоративная социальная ответственность

Стейкхолдерами называются заинтересованные стороны, которые испытывают на себе как прямое, так и косвенное влияние деятельности компании. К примеру, в качестве прямых стейкхолдеров можно рассматривать потребителей продукции или услуг компании или же ее персонал, а в качестве косвенных - местное население, экологические сообщества и так далее. Система взаимодействия с заинтересованными сторонами АО «Алмалыкский ГМК» направлена на достижение целей корпоративной социальной ответственности и гармонизацию интересов всех заинтересованных сторон.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами основано на принципах уважения интересов и сотрудничества, информационной прозрачности деятельности компании, регулярности взаимодействия, соблюдения обязательств.

В отношении АО «Алмалыкский ГМК» могут быть выделены следующие группы стейкхолдеров (таблица 23):

Таблица 23 - Стейкхолдеры АО «Алмалыкский ГМК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
акционеры	органы государственной власти
сотрудники	-
поставщики и подрядчики	-
потребители	-

На основании таблицы 23 можно сделать вывод, что основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня.

Представим основные механизмы взаимодействия со стейкхолдерами АО «Алмалыкский ГМК» и ключевые вопросы при работе с ними:

Акционеры и инвесторы. Механизмы взаимодействия: общее собрание акционеров, корпоративная отчетность, встречи с руководством компании.

Сотрудники. Механизмы взаимодействия: система внутрикорпоративных коммуникаций, встречи трудовых коллективов АО «Алмалыкский ГМК», посвященные актуальным для предприятия вопросам, а также вопросам взаимодействия, исследования социально-психологического климата компании, инструменты обратной связи, корпоративные мероприятия, культурные и спортивные мероприятия.

Взаимодействие Компании с сотрудниками регулируется локальными нормативными актами, коллективными договорами, корпоративным Кодексом. В Компании развита система внутрикорпоративных коммуникаций.

Органы государственной власти. Механизмы взаимодействия: соглашения о социально-экономическом партнерстве, корпоративная отчетность. АО «Алмалыкский ГМК» взаимодействует с органами государственной власти на федеральном и региональном уровнях.

4. Поставщики и подрядчики. Механизмы взаимодействия: конкурентные мероприятия, договоры, соглашения, деловые встречи.

Выбор контрагентов Компании для поставки товаров, работ, услуг осуществляется организованно, по итогам проведения преимущественно конкурентной процедуры выбора контрагентов.

5. Потребители: Механизмы взаимодействия, договоры, средства массовой информации, деловые встречи, система работы с претензиями, отчетность. Взаимодействие с потребителями компании направлено на построение долгосрочных взаимовыгодных отношений. Для достижения этой цели компания реализует программы повышения качества и экологической безопасности своей продукции, стремится предоставлять клиентам своевременную и достоверную информацию о продукции и развивает диалог с потребителями.

Социальная ответственность предприятия - важная статья его расходов.

Вся социальная активность АО «Алмалыкский ГМК» проводится на основании разработанных социальных программ, которые направлены на повышение эффективной социальной деятельности предприятия.

Данные программы и подпрограммы действуют на протяжении нескольких лет.

В таблице 24 представим содержание и состав программ социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК».

Таблица 24 - Содержание социальных программ предприятия

Программа	Элементы программы	Стейкхолдеры	Сроки программы	Ожидаемый результат от реализации мероприятий
1	2	3	4	5
Обучение и развитие персонала предприятия	Обучение сотрудников как с отрывом от производства, так и без него	Сотрудники комбината	Действует на протяжении финансового года	Повышение квалификации сотрудников
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников комбината и их семей	Содержание ДК и СК, проведение и финансирование различных мероприятий	Сотрудники комбината и их семьи	Действует на протяжении финансового года	Сплочение коллектива, повышение корпоративной культуры
Забота о здоровье сотрудников предприятия	Содержание санатория, финансирование программ лечения и восстановления сотрудников	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Согласно коллективному договору каждый работник может взять путевку в профилакторий

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5
Организация детского отдыха	Содержание и финансирование детских лагерей оздоровительного отдыха	Сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Работающим работникам даются путевки в детские лагеря, также можно поехать с семьей в з/о Олтин-Олма
Проведение природоохранных мероприятий	Вложение финансовых средств в модернизацию очистных сооружений	Население региона	Действует на протяжении финансового года	Проводятся благотворительные субботники, уборка территорий также каждый год проводятся мероприятия по озеленению города
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	Организация и финансирование благотвор. акций	Социально незащищ. слои населения региона, сотрудники предприятия	Действует на протяжении финансового года	Комбинат проводит благотворительность в детские дома также в приюты оказывает помощь бывшим пенсионерам комбината и т. д.

Таким образом, АО «Алмалыкский ГМК» реализует множество программ социальной ответственности.

Таблица 25 - Затраты на проведение программ социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК»

Направления программ	Затраты на проведение программ, тыс. сумм.			Динамика изменений тыс. сумм.
	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5
Обучение и развитие персонала предприятия	72121	75515	78451	6330

Продолжение таблицы 25

1	2	3	4	5
Организация и осуществление культурной жизни сотрудников комбината и их семей	226700	251040	246066	19366
Забота о здоровье сотрудников предприятия	72500	45890	79631	7131
Организация детского отдыха	209800	313510	325800	116000
Проведение природо-охранных мероприятий	105829	106000	109563	3734
Осуществление благотворительной и спонсорской помощи	27500	30000	35600	8100
Итого	641950	776065	795480	153530

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что с каждым годом предприятие вкладывает больше и больше в программ социальной ответственности. Финансирование программ осуществляется как за счет чистой прибыли предприятия, так и за счет себестоимости выпускаемой продукции.

По результатам рассмотрения социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» за 2017 – 2019 гг., на основании данных, приведенных в таблицах, можно сделать вывод, что социальная политика предприятия и проводимые мероприятия соответствуют стратегическим целям и миссии компании.

Основная деятельность комбината в сфере социальной ответственности направлена на прямых стейкхолдеров - персонал компании и их семьи.

В результате проведения мероприятий и осуществления социальной политики предприятие получает благополучие сотрудников комбината и их семей, снижение налогового бремени, повышение корпоративного имиджа.

Для повышения эффективности социальной политики можно рекомендовать поддержание высокого уровня социальных обязательств и в перспективе.

Заключение

При проектировании трудовых процессов всегда необходимо выбирать между различными методами и приемами выполнения работы, а также формами и принципами организации труда.

Таким образом, можно сказать о том, что от правильности выбранных принципов зависит результат деятельности организации, насколько эффективно или неэффективно будут выполнять свои обязанности сотрудники.

Вовлеченность персонала в деятельность предприятия определяется первичными факторами (совокупностью мотивов труда - внутренним побуждением к эффективной деятельности на благо организации, уровнем мотивов труда - силой внутреннего побуждения к эффективной деятельности на благо организации) и вторичными факторами (мотивацией - внутренним или внешним побуждением к эффективной трудовой деятельности, стимулированием - побуждением к деятельности с помощью внешних стимулов - материальных и социальных благ; условиями труда в организации - факторами, которые непосредственно не направлены на формирование и усиление мотивов труда, но оказывают сильное влияние на эти мотивы).

В составе стимулирующих факторов необходимо взвешенное сочетание материальных и нематериальных аспектов. Речь не идет о способах поощрения типа объявления благодарностей, досок почета, и тому подобное способах, актуальность и эффективность которых не является предметом данной работы.

АО «Алмалыкский ГМК» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и настоящего Устава. АО «Алмалыкский ГМК» создано на неопределенный срок и приобрело статус юридического лица с момента его государственной регистрации. Доходы от основной деятельности в АО «Алмалыкский ГМК» с каждым годом увеличивается, в 2019 году по

сравнению с 2018 годом произошло увеличение на 374 тыс. руб. Полная себестоимость продаж в 2019 году сократилась на 1405 тыс. руб. и составила 33031 тыс. руб.

Прибыль от продаж в АО «Алмалыкский ГМК» составляет 3272 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 1861 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2019 г. увеличилась на 1753 тыс. руб. и составила 2135 тыс. руб. Рост чистой прибыли свидетельствует об эффективной деятельности организации, росте деловой активности организации.

Оплата труда работников медеплавильного завода осуществляется в соответствии с принятыми тарифными и сдельными расценками, которые разработаны предприятием самостоятельно на основе норм труда, позволяющих определить необходимое количество трудовых затрат на изготовление единицы готовой продукции.

Нормы труда устанавливаются для работников исходя из условий производства и труда, уровня техники, технологии.

Согласно Положению об оплате труда в сернокислотном цеху АО «Алмалыкский ГМК» существует окладная система оплаты труда. Директор осуществляет общий контроль за начислением и своевременной выплатой заработной платы сотрудникам. За организацию и начисление заработной платы ответственность несет главный бухгалтер.

В состав заработной платы работников сернокислотного цеха АО «Алмалыкский ГМК» входит фиксированная часть в форме оклада и премии. Размер оклада сотрудника определяется трудовым договором в соответствии со штатным расписанием предприятия. Оклад является гарантированным, выплата происходит ежемесячно за отработанное работником время. Гарантированные трудовым договором оклады составляют всего 40% от заработной платы.

Предусмотренные премии возможно получить только с учетом выполнения всех возложенных на сотрудника трудовых задач. На практике же сотрудников часто лишают премий, фактически оплата труда состоит из

оклада по трудовому договору и премии за качество. Выплата заработной платы работнику осуществляется не менее 2 раз в месяц: 15 и 25 числа отчетного месяца.

Предположительные доходы от внедрения предложенных рекомендаций будут выражены в стабильной и бесперебойной работе всего коллектива, повышении уровня обслуживания клиентов и сокращении сроков первичной адаптации работников.

Высокий уровень обслуживания в таких организациях как АО «Алмалыкский ГМК», как правило, ведет к появлению постоянных потребителей и созданию хорошей репутации.

Эти факторы обязательно приводят к увеличению количества клиентов с последующим увеличением объема продаж.

При внедрении новых методов отбора, направленных на оценку совместимости, произойдет сокращение текучести кадров и уменьшение связанных с ней скрытых расходов.

Кроме того, оптимизация процесса подбора и оценки, позволят сократить адаптационный период среди принятых работников, поскольку будут отбираться сотрудники, наиболее подходящие под выработанные в организации критерии.

Общепризнанный факт, что в период адаптации и испытательного срока эффективность работы вновь принятого или назначенного на вышестоящую должность работника составляет не более 70% от нормы.

Реализация предложенных решений позволит АО «Алмалыкский ГМК» повысить качество предоставляемых услуг и уровень профессионализма сотрудников.

Расчёт экономической эффективности данного проекта дал положительные результаты, все цифры говорят о том, что внедрение предложенных мероприятий целесообразно.

Список использованных источников

- 1) Горфинкель В. Я., проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева Экономика фирмы (организации, предприятия): Учебник под ред. /2-е изд.М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. 296 с
- 2) Агафонов А.А. О необходимости обучения персонала и систематического повышения его квалификации // Инновационное развитие науки и образования: сборник статей II Международной научно-практической конференции. В 2 частях. - 2018. - С. 226-228.
- 3) Акуленко Н.Б. Экономический анализ: Учеб. пособие / под ред. Н.Б. Акуленко и В.Ю. Гарновой. М.: ИНФРА-М, 2017.- 157 с.
- 4) Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 384 с.
- 5) Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / 2е изд., перераб. и доп. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.292 с.
- 6) Алиев О. М., Адуева А. Ш. Требования к человеческому ресурсу в современных условиях экономики // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2017. Т. 32. № 1. С. 13–19.
- 7) Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации (Текст) / В.М. Анисимов. - М.: Экономика, 2018. - 326с.
- 8) Аскеров П. Ф., Цветков И. А., Кибиров Х. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пособие / Под общ. ред. П. Ф. Аскерова. М.: ИНФРА-М, 2017.176 с.
- 9) Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 513 с.
- 10) Баринов В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование: учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений. М.: КноРус, 2017. - 230 с.
- 11) Мигачева Г.Н., Бирюкова Е.А. Повышение квалификации персонала // Инновационные подходы к решению профессионально-

педагогических проблем: сборник статей по материалам Всероссийской научнопрактической конференции. - 2018. - С. 131-134.

12) Бородин И.А. Необходимость повышения квалификации персонала организации // Современный взгляд на будущее управленческой науки. Сборник трудов IV научно-практической конференции. - 2018. - С. 30-32.

13) Бондаренко В.В., Юдина В.А., Алехина О.Ф. Менеджмент организации: Учебное пособие.М.: КноРус, 2018. - 231 с.

14) Блюм М. А., Коробова О. В., Уляхин Т. М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием. Тамбов: Консалтинговая компания Юком, 2016. 95 с.

15) Васецкий А.А., Козырев А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента : учебное пособие по направлению «Менеджмент» / Северо-Западная академия государственной службы. Санкт-Петербург, 2017. - 275 с.

16) Вайсбурд В. А. Экономика труда : учеб. пособие /2-е изд., стер. Москва : Омега-Л, 2018. - 375 с.

17) Сендеров В.Л., Ластовский М.А., Коваль И.А. Гибкий подход к повышению квалификации персонала // Современные проблемы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием России. - 2018. - С. 76-79.

18) Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2018. - 96 с.

19) Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия: Учеб. пособие. /2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2018. 264 с.

20) Гарнов А. П. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник под ред. М.: ИНФРА-М, 2016. 366 с.

21) Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум./ 6-е изд., перераб. и доп. М.: КУРС: ИНФРА-М, 2018. 448 с.

22) Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. - 292 с.

23) Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях СПб.: Питер: Питер принт, 2017. - 224 с.

24) Денежко А.А. Совершенствование системы обучения и повышения квалификации персонала организации // Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике. Материалы II международной научно-практической конференции, приуроченной ко Дню российской науки. - 2018. - С. 129-131.

25) Дрелинг А.О., Зарудная А.А. Совершенствование системы повышения квалификации персонала организации // Актуальные проблемы управления в электронной экономике. Международная научнопрактическая конференция. - Курск, 2018. - С. 46-48.

26) Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. -352 с.

27) Еркулова Е.С. Пути совершенствования системы оплаты труда на промышленных предприятиях Республики Казахстан // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. № 5. С. 150-157.

28) Жукова О. О., Никулина Ю. Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации // Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189–192.

29) Журавлев, П.В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера (Текст) / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2018. - 452с.

30) Кибанов, А.Я., Дураков, И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация (Текст) / А.Я. Кибанов, И.Б. Дураков. - М.: Экзамен, 2016. - 477с.

31) Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. - М.: 2017. – 311 с.

32) Кутафьева Л. В. Анализ использования рабочего времени / Л. В. Кутафьева // Молодой ученый. 2018. №3. С. 242-244.

33) Ларин С.Н. Повышение квалификации персонала как ключевой фактор развития персонала // Тенденции развития науки и образования. - 2018. - № 38-3. - С. 46-52.

34) Лопарева А.М. Экономика организации (предприятия): учебнометодический комплекс. М.: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. - 400 с.

35) Макарова, И.К. Управление персоналом: Учебник (Текст) / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2018. - 347с.

36) Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие (Текст) / Е.В. Маслов. – М: ИНФРА-М, 2017. - 258с.

37) Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп.М.: Издательство Юрайт, 2016. - 492 с.

38) Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2017. - 80 с.

39) Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.

40) Репичев А. И., Вепринцева М. В. Повышение квалификации персонала // Экономика и социум. 2018. № 2–4 (15). С. 28.

41) Решетов К. Ю. Стратегические альтернативы повышения конкурентоспособности отечественных малых инновационных предприятий // Бизнес в законе: Экономико-юридический журнал. 2018. № 4. С. 144–147.

42) Селин В.А. Организация оплаты труда в современных условиях: проблемы и перспективы развития // Забайкальский государственный университет. Вестник- экономист. 2017.№ 1.С. 1-20.

43) Сорокина О.Г., Павлеванов В.В., Цветлинский Е.И. Повышение квалификации кадров как фактор эффективности работы персонала // Управление государственное, муниципальное и корпоративное: теория и

лучшие практики: материалы Второй международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 168-172.

44) Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.

45) Климбей Л. В. Непрерывное образование в системе повышения квалификации педагогических работников // Молодой ученый. 2017. №12. С. 509–511. URL <https://moluch.ru/archive/146/40807/> (дата обращения: 10.03.2020).

46) Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ (Электронный ресурс) / Консультант Плюс (в редакции от 25.11.2016). Режим доступа: http://www.consultant.ru/cons_doc_law_34683

Приложение А

(справочное)

Организационная структура предприятия

