

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы оплаты труда в организации
УДК 331.221-047.44

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Неъматхонов Сардорхон Сирожиддин угли		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Екатерина Алексеевна	к. э. н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. ф.н.		

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономика	Ермушко Жанна Александровна	к. э. н., доцент		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.01 Экономика**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП Экономика
_____ Ж.А. Ермушко
« ___ » _____ 2022 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗБ7Б	Неъматхонову Сардорхону Сирожиддин угли

Тема работы:

Совершенствование системы оплаты труда в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 25-72/с от 25.01.2022 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2022 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Аналитические доклады и нормативные документы, касающиеся форм и систем оплаты труда на предприятии, публикации в СМИ (в том числе электронные). Расчетные данные и внутренние документы, предоставленные «Управлением по жилищно-коммунальному обслуживанию», г. Нурафшан, Ташкентская область, Республика Узбекистан
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Понятие и принципы организации оплаты труда на предприятии; Современные формы и системы оплаты труда: опыт Республики Узбекистан и зарубежный опыт; Методы оценки эффективности действующей в организации системы оплаты труда; Общая характеристика и основные показатели деятельности «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области; Анализ системы оплаты труда и оценка ее эффективности в

	«Управлении по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области; Основные направления совершенствования системы оплаты труда в организации «Управление по жилищно-коммунальному обслуживанию»
Перечень графического материала	Основные формы и системы оплаты труда; Основные зарубежные модели организации оплаты труда; Основные экономические показатели деятельности Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019–2021 гг.; Структура оплаты труда рабочих специальностей за 2019–2021 гг.; Оценка сотрудниками Управления ЖКУ Ташкентской области существующих недостатков в системе оплаты труда
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность предприятия	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	10.01.2022 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	к. э. н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б7Б	Неъматхонов Сардорхон Сирожиддин угли		

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
Уровень образования бакалавр
Период выполнения весенний семестр 2021/2022 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

Совершенствование системы оплаты труда в организации

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2022
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)	Балл студента
21.01.2022	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с нормативной документацией, литературными и статистическими источниками по избранной теме, изучение отобранной литературы и материалов. Составление плана выпускной квалификационной работы. Утверждение темы ВКР.	3	
10.03.2022	Написание теоретических глав ВКР.	3	
20.04.2022	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителя.	5	
21.05.2022	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР. Направление работы на проверку руководителю через сервис «Личный кабинет студента»	3	
07.06.2022	Предоставление полностью готовой ВКР с отзывом руководителя руководителю ООП для проверки. Размещение ВКР в ЭБС.	5	
14.06.2022	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала.	3	

16.06.2022	Предварительная защита ВКР	3	
	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:		
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	3	
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	3	
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	3	
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	3	
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	3	
	Итого	40	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Аникина Е.А.	к.э.н., доцент		21.01.2022

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Неъматхонов С.С.		21.01.2022

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Ж.А.	к. э. н., доцент		

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические основы системы оплаты труда в организации.....	11
1.1 Понятие и принципы организации оплаты труда на предприятии....	11
1.2 Современные формы и системы оплаты труда: опыт Республики Узбекистан и зарубежный опыт	17
1.3 Методы оценки эффективности действующей в организации системы оплаты труда.....	23
2 Совершенствование системы оплаты труда в организации (на примере «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию», Ташкентская область, Республика Узбекистан).....	30
2.1 Общая характеристика и основные показатели деятельности «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области	30
2.2 Анализ системы оплаты труда и оценка ее эффективности в «Управлении по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области	33
2.3 Основные направления совершенствования системы оплаты труда в организации «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области	50
3 Корпоративная социальная ответственность	60
Заключение	65
Список использованных источников	68
Приложение А Анкета для опроса персонала Управления ЖКУ Ташкентской области	73

Введение

Значительную неопределенность в жизнь практически каждого человека вносит сложная социально-экономическая ситуация, которая сложилась в нашей стране, изменения в политической и экономической системах в то же время несут как крупные возможности, так и значимые риски для отдельного гражданина.

Любой наемный труд, являясь основной деятельностью человека, обязательно должен оплачиваться. Соответственно, конечным результатом любого труда является получение за него вознаграждения. Трудоустраиваясь, работник рассчитывает на определенную оплату, оговариваемую заранее и отраженную в соответствующей документации.

В свою очередь, работодатель, формируя штат, должен заранее рассчитывать средства, предназначенные на оплату труда и брать во внимание этот показатель в течение всего функционирования организации. Расходы на наемный персонал составляют важнейшую статью затрат любого хозяйствующего субъекта.

Актуальность темы оценки эффективности расчетов по оплате труда на предприятии и решения проблем, возникающих в этом вопросе, значительна. В последнее время изменения в политической и экономической жизни стран обусловили необходимость адаптации предприятий в новых условиях хозяйствования, поиска новых решений подходов к системе оплаты труда в организации.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда в организации «Управление по жилищно-коммунальному обслуживанию».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

– изучить понятие и принципы организации оплаты труда на предприятии;

– рассмотреть современные формы и системы оплаты труда: опыт Республики Узбекистан и зарубежный опыт;

– раскрыть методы оценки эффективности действующей в организации системы оплаты труда;

– провести анализ системы оплаты труда и оценку ее эффективности в «Управлении по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области;

– разработать направления совершенствования системы оплаты труда в организации «Управление по жилищно-коммунальному обслуживанию».

Объектом выпускной квалификационной работы является деятельность организации «Управление по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области.

Предметом выпускной квалификационной работы является система оплаты труда в организации, ее эффективность и направления совершенствования.

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

При написании бакалаврской работы были использованы источники научных работ, следующих авторов: И. С. Волкова, А. А. Давыдовой, А. Я. Кибанова, Я. Ю. Корчагиной, Э. М. Панаховой, И. А. Роженцевой и другие.

Практическая значимость заключается в возможности применения предложенных рекомендаций при разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы оплаты труда в организации.

1 Теоретические основы системы оплаты труда в организации

1.1 Понятие и принципы организации оплаты труда на предприятии

В плановой экономике экономическая сущность оплаты труда заключалась в том, что ее основная часть гарантировалась общенародным фондом потребления и определялась едиными государственными тарифами и нормами, а переменная часть, которая составляла небольшую долю, была уже зависима от результатов деятельности организации. В условиях перехода к рыночной экономике существенно изменились подходы к определению экономической сущности оплаты труда. На современном этапе развития экономики четко обозначены личные материальные интересы собственников организаций и их работников: организации самостоятельно разрабатывают и устанавливают формы, системы и уровень оплаты труда, а государство с помощью действующего законодательства выполняет регулирующую и контролирующую функции. Исследование сущности оплаты труда базируется на понятийном аппарате категории «оплата труда». Дискуссия по понятию оплаты труда приведена в таблице 1 [1].

Таблица 1 – Дискуссия по понятию «оплата труда»

Источник	Понятие
1	2
Понятия оплаты труда авторами как синоним заработной платы	
И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина	Оплата труда (заработная плата) как категория отражает отношения, в основе которых лежит товарный характер рабочей силы, то есть продажа работником на рынке труда своей рабочей силы
И.А. Антонян	Оплата труда – это цена, выплачиваемая работнику за использование его умений и возможностей, применяемых в труде
Е.Е. Березняк	Оплата труда – вознаграждение за свой труд работника, выполняющего работу, данную работодателем
А.И. Рофе	Заработная плата в условиях рыночной экономики в самом общем виде – это плата за труд, а ее величина – есть цена труда
В.А. Складневская	Заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности работника и членов его семьи

Продолжение таблицы 1

1	2
П.Э. Шлендер	Оплата труда (зарботная плата) в условиях рыночной экономики – это плата за труд, а ее величина – есть цена труда, определяемая на рынке труда в результате взаимодействия спроса на конкретные виды труда и его предложения
Разделение авторами понятий оплаты труда и зарботной платы	
Н.П. Кондраков	<p>Под оплатой труда понимается систему отношений, возникающих в связи с осуществлением работодателем выплат работникам за их труд на основании нормативно-правовых актов РФ, локальными нормативными актами хозяйствующих субъектов и трудовыми договорами с наемными работниками.</p> <p>Под зарботной платой понимается вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера</p>
М.С. Кувшинов	Под оплатой труда понимается система отношений по выплатам работникам за их труд, а под зарботной платой – вознаграждение за труд
Ю.С. Миронова	<p>Зарботная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя физические и духовные потребности самого работника и членов его семьи. Также зарботная плата выступает как условие трудового договора, определяющее конкретные права и обязанности его участников.</p> <p>Оплата труда же представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовым договором</p>

Обобщая эти понятия, можно сделать вывод, что оплата труда есть денежное вознаграждение за труд; часть стоимости созданного трудом продукта, дохода от его продажи, выдаваемая работнику организации, в которой он работает, или другим нанимателем.

Оплата труда составляет существенную часть доходов граждан. Для многих граждан она служит основным, а иногда и единственным источником дохода, а, следовательно, и благосостояния [2].

Это определяет ее большое социально-экономическое значение. И именно поэтому она не может быть ниже какого-либо минимального, необходимого для выживания уровня.

Сущность оплаты труда проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Но в любое время, вне зависимости от формы собственности и системы управления, заработная плата должна, быть направлена на обеспечение следующих основных функций.

Взаимосвязь функций и принципов организации заработной платы представлена на рисунке 1 [3].



Рисунок 1 – Взаимосвязь функций и принципов организации заработной платы

Кроме того, на основании указанных взаимосвязей функций и принципов организации заработной платы проводится комплексный анализ

организации заработной платы, с целью выработки обоснованных предложений по её совершенствованию.

Организация оплаты труда – это построение и обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты. Последовательность работы по организации заработной платы предполагает решение следующих задач [4]:

- выбор способа формирования основной заработной платы;
- выбор формы оплаты труда;
- выбор систем оплаты труда и механизма его регулирования.

Организация выбирает способ формирования основной (гарантированной) заработной платы, которая зависит от квалификационного уровня работника и должна занимать определяющую часть в общей заработной плате.

Доплаты и надбавки могут быть универсальными (в т.ч. и обязательными), т.е. действующими во всех случаях, когда возникают условия для их применения, предусмотренные и регламентируемые трудовым законодательством, и инициативными, когда вопрос об их применении зависит от решения администрации организации.

Премии – это поощрительные выплаты за достижение определенных показателей в труде. Выделяют следующие виды премирования: регулярное (ежемесячное, ежеквартальное, полугодовое, по итогам работы за год) за достижение и превышение установленных результатов производственной деятельности; единовременное (разовое); специальное [5].

К иным вознаграждениям можно отнести бонусы и компенсации.

Размер оплаты труда характеризует ее объем как результат труда за какой-то определенный период времени с учетом ставок заработной платы, количества и качества труда.

Обычно размер заработной платы определяется в расчете на месяц, но могут быть и другие периоды в зависимости от сроков работы, тогда речь пойдет о заработной плате за выполненный объем работ.

Важная роль в организации труда принадлежит обоснованному выбору форм и систем оплаты труда, которые представляют собой организационно-экономические механизмы соизмерения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы. Формы оплаты устанавливают принцип соизмерения – по времени или по количеству сделанного.

В соответствии с выбранным принципом различают две основные формы оплаты – повременную и сдельную. Многочисленные разновидности этих форм называют системами оплаты (рисунок 2) [6].

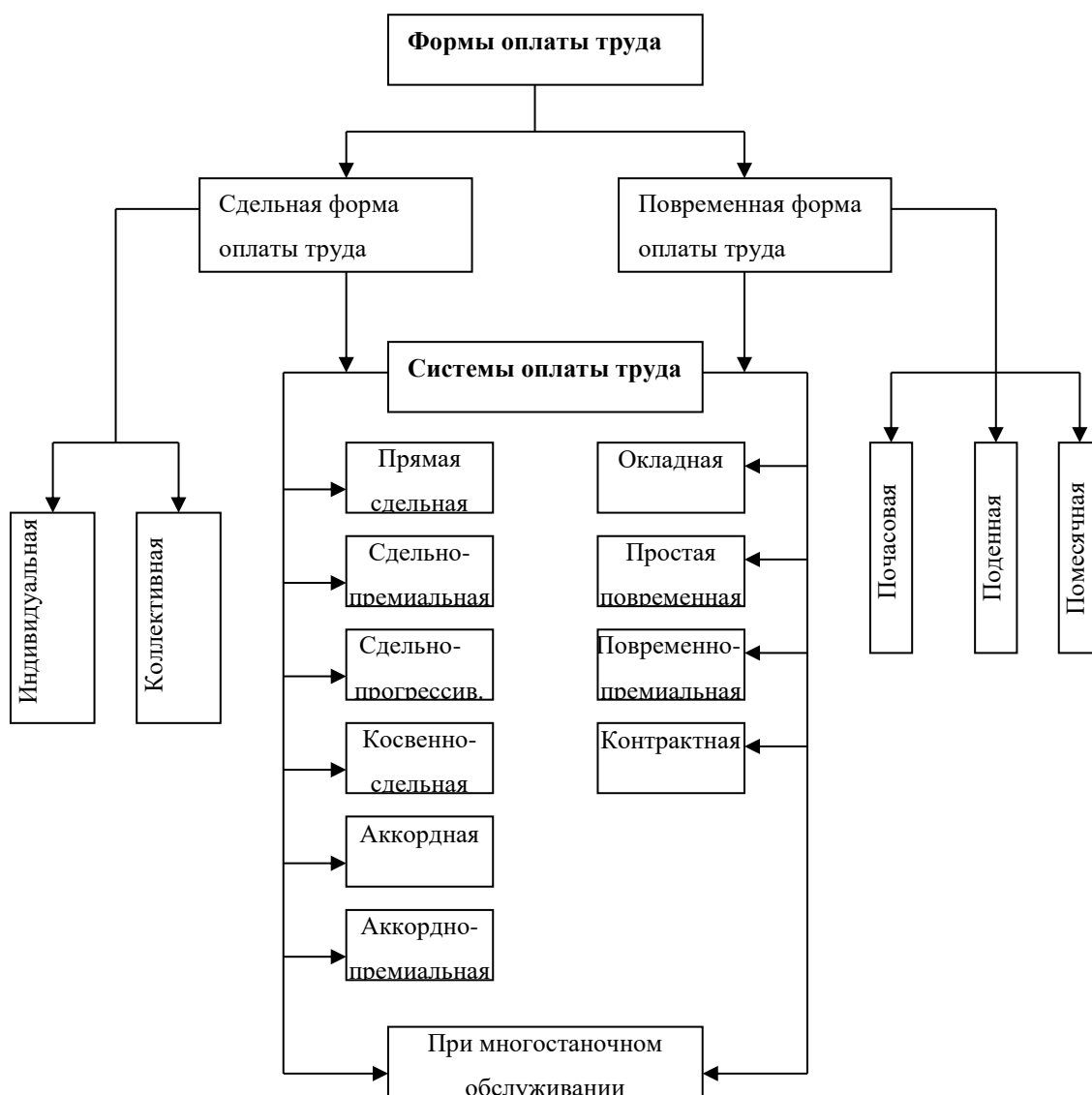


Рисунок 2 – Основные формы и системы оплаты труда

Системы оплаты определяют некую технологию соизмерения, т.е. конкретные методы, способы исчисления заработной платы в зависимости от затрат или результатов труда. Эффективная система оплаты труда стимулирует и мотивирует производительность работников, направляет их деятельность на достижение организационных целей. Это является ключевой установкой в определении цели системы оплаты труда [7].

В зависимости от того, какой главный критерий берется за основу расчета заработной платы – объем выполненной работы в физических единицах или количество отработанного времени, – в организациях используют две формы оплаты труда: сдельную (от объема, сделанного) и повременную (от величины отработанного времени). Выбор той или иной формы оплаты труда диктуется технологическими особенностями производственного процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, состоянием нормирования труда и учета его затрат и результатов, сложностью и ответственностью производимой продукции или выполняемой работы и др. Каждая из форм и систем имеет, во-первых, некоторые предпосылки для своего построения, во-вторых, свои достоинства и недостатки.

Также по одной из классификаций формы оплаты труда можно разделить на тарифную модель (систему) и бестарифную (гибкую). Перечисленные формы и системы можно отнести к тарифной модели. В бестарифные модели формы оплаты труда основаны на полной зависимости заработной платы работника от конечных результатов работы трудового коллектива и оценки труда работника. Они относятся к передовым, современным стимулирующим системам [8].

Преимущество гибкой системы оплаты труда состоит в том, что у работника есть возможность увеличить размер своей заработной платы, а недостаток заключается в зависимости каждого работника от конечных результатов всей организации, следовательно, в зависимости от деятельности каждого работника.

Таким образом, можно отметить, что заработная плата – это основной доход наемного работника, который обеспечивает его средствами к существованию. Эффективная организация расчётов по заработной плате позволяет повысить эффективность работы сотрудников организации.

1.2 Современные формы и системы оплаты труда: опыт Республики Узбекистан и зарубежный опыт

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 [17].

Далее рассмотрим особенности форм и систем оплаты труда в соответствии с Трудовым кодексом Республики Узбекистан от 21 декабря 1995 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.02.2022 г.).

Формы и системы оплаты труда, премии, доплаты, надбавки, поощрительные выплаты устанавливаются в коллективных договорах, а также иных локальных актах, принимаемых работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом либо иным представительным органом

работников. Оплата труда производится, как правило, в денежной форме [18].

В Республике Узбекистан используются следующие системы оплаты труда.

Тарифная система оплаты труда – в её основе лежит ранжирование заработной платы сотрудников в зависимости от их квалификации, стажа работы, приобретённых навыков, выработки, условий и характера труда.

Выделяют два вида тарифной системы: повременную и сдельную.

Сдельная система оплаты труда базируется на установлении непосредственной зависимости размера заработной платы от результатов труда сотрудника, которые выражены в количестве произведённой продукции либо выполненных производственных операций (функций).

Это, безусловно, положительный момент, особенно в условиях дефицита кадров. Существенным недостатком такой формы оплаты является заинтересованность работника в быстром (и не всегда качественном) выполнении производственных заданий.

Следовательно, сдельная форма оплаты труда неизбежно предусматривает жесткий (как правило, сплошной) межоперационный контроль качества выпускаемой продукции, что предопределяет увеличение расходов на содержание отделов технического контроля (ОТК) [19].

Повременная система оплаты труда, в отличие от сдельной, наоборот, создаёт предпосылки для качественного выполнения работ. В этом случае функции контроля качества перемещаются непосредственно в зону ответственности производственных рабочих, которые наделяются правом клеймения выпускаемой продукции, однако при этом возрастает нагрузка на нормировочный и административный цеховой аппарат, так как существенно возрастают объёмы подготовительных работ, связанных с составлением нормированных заданий, и контролем за их выполнением.

Сдельную и повременную системы оплаты труда в чистом виде используют относительно редко, поскольку они обладают рядом

недостатков. Существующие способы оплаты основываются на применении дополнительных концепций премирования.

Показатели премирования: достижение либо перевыполнение норм выработки; обеспечение лучшего сервиса; сочетание разных видов работ; демонстрируемая в трудовом процессе квалификация, позволяющая выполнять сложные задания и высокой производительностью.

Смешанная система оплаты труда объединяет в себе тарифной и бестарифной систем – у сотрудника есть определённый оклад, но в данном случае он напрямую зависит от успешности его работы: от количества продаж, от качества разработок, от отработанного времени и т.п.

К основной заработной плате относится оплата труда за выполненную работу; к дополнительной - выплаты работникам не за выполненную работу, а обусловленные действующим законодательством [20].

В любой форме заработная плата – это награда за труд, которая зависит от качества, количества, условий и сложности производимой работы, а также квалификации специалиста. К этой категории также относятся разнообразные выплаты, носящие стимулирующий и компенсационный характер.

Мировой опыт организации оплаты труда очень разнообразен в зависимости от уровня социально-экономического развития страны, политической обстановки, национальных особенностей и других факторов. В странах с рыночной экономикой применяются различные модели организации оплаты труда, наглядно представленные в таблице 2 [9].

Таблица 2 – Основные зарубежные модели организации оплаты труда

Виды систем оплаты труда	Модель оплаты труда	Сущность системы оплаты труда
1	2	3
Тарифная система (почасовая оплата труда)	система Хелси	Система сдельно-регрессивной оплаты труда рабочих на предприятии зависит от уровня производительности труда и экономии рабочего времени
	система Ровена	Тарифная система оплаты труда зависит от производительности труда и отработанного времени
	система Ганта	Оплата труда производится по постоянной почасовой ставке и плюс премия (120 %) за перевыполнение нормы выработки
Гибкая тарифная система	индивидуальная оплата труда	Зарботная плата зависит от индивидуальных качеств и заслуг работника в результатах деятельности предприятия
	система Скэнлона и Ракера	Индивидуальная заработная плата плюс система коллективного премирования
	коллективная оплата труда – система Вейцмана	Коллективное премирование в зависимости от экономического участия в капитале, в доходах, в прибыли
	шведская система	Система солидарной заработной платы
Бестарифная система		Размер заработной платы зависит от рыночного спроса на товары и услуги предприятия, их конкурентоспособности, квалификации работников

Необходимо отметить, что в зарубежных странах государство принимает активное участие в формировании моделей организации оплаты труда. Определение минимального размера оплаты труда за рубежом возлагается на государство, проводящее таким способом политику доходов населения [10].

В зарубежной практике существуют два подхода к определению размера минимальной заработной платы.

Первый – это утверждение размера «потребительской корзины», состоящей из жизненно необходимых товаров и услуг, выраженных в стоимостной форме.

Второй подход основан на соотношении с фактически сложившемся в стране уровнем заработной платы. При этом размер минимальной заработной

платы может утверждаться как на общегосударственном, так и на региональных и отраслевых уровнях.

В западноевропейских странах стали стремиться к дифференциации минимума заработной платы. В Великобритании, Франции, Бельгии, Норвегии, Нидерландах, Люксембурге, Испании, Португалии законодательством установлен пониженный государственный минимум заработной платы для молодых работников [11].

В разных странах размер заработной платы индексируется по-разному. В соответствии со степенью охвата работников индексацией, западноевропейские страны можно подразделить на четыре группы:

- страны, где оплата труда всего экономически активного населения индексируется (Бельгия, Дания, Исландия, Италия и др.);
- страны, в которых индексация применяется только по отношению к отдельным социальным группам (Канада, Франция, Швейцария, США и др.);
- страны, где оплата труда не индексируется (Австрия, Германия, Япония, Швеция и др.);
- страны, где индексация проводится в рамках антиинфляционной политики (Нидерланды, Норвегия и Финляндия).

В западноевропейских странах существенная роль отводится внедрению и практическому применению гибких систем оплаты труда, социальных выплат и т. п.

Социальные выплаты и льготы, выплачиваемые помимо основной заработной платы, имеют значение при мотивации трудовой активности персонала в практике зарубежного менеджмента. В последние годы наметились тенденции развития гибких систем социальных выплат и льгот, значение которых заключается в том, чтобы работник мог выбирать из набора дотаций, предлагаемых ему в организации, то, что ему больше подходит [2].

Российские фирмы постоянно исследуют, модифицируют, модернизируют и с успехом практически применяют иностранный опыт по организации оплаты и стимулирования труда работников.

При практическом совершенствовании организации оплаты труда в конкретной фирме необходимо четко представлять механизм взаимодействия элементов улучшаемой системы оплаты труда. Определить структуру постоянной и переменной части заработной платы, а также каким образом стимулировать работников фирмы к труду.

В основе практической модернизации организации оплаты труда персонала фирмы должны быть экономически обоснованные меры по совершенствованию организации производства, направленные на извлечение технологического, хозяйственного, экологического, экономического и другого эффекта [12].

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.

1.3 Методы оценки эффективности действующей в организации системы оплаты труда

Цель оценки эффективности оплаты труда – выявление резервов роста эффективности использования трудового потенциала организации. В результате оценки эффективности оплаты труда [13]:

- руководство получает объективную картину о распределении затрат на оплату труда по статьям, подразделениям, проектам, направлениям деятельности, а также отдачи от затрат. Таким образом, руководитель организации может оценивать эффективность труда, принимать решения об изменениях в финансово-хозяйственной деятельности организации;

- руководитель по персоналу получает информацию об эффективности управления персоналом в каждом подразделении, а также об эффективности затрат на те или иные статьи оплаты труда и может использовать эти данные для аргументированных предложений по изменению политики в области управления персоналом;

- финансовая служба получает на основании полученных данных – может прогнозировать финансовую нагрузку на те, или иные центры финансовой ответственности и выявлять зоны неоптимального использования расходов на оплату труда.

Оценка эффективности оплаты труда осуществляется в несколько этапов. Вначале собирается информация о численности и составе работников организации, их движении.

Далее рассчитываются общие затраты на персонал и по отдельным статьям – фонд оплаты труда (ФОТ), социальные расходы, которые включают расходы на социальное страхование; разовые премии и материальную помощь. При анализе ФОТ, необходимо [1]:

- изучение динамики ФОТ;
- изучение состава ФОТ по отдельным направлениям и статьям: оклад, премирование и др.;

- оценка расходов на оплату труда по их доле в издержках производства;
- оценка расходов на оплату труда по их доле в объемах производства (выручке);
- выявление изменений показателей в отчетном периоде и причин, обусловивших эти изменения.

В составе затрат на персонал отдельно стоит изучить социальные расходы. Также показательны будут: динамика всех перечисленных показателей (прирост); удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства; удельный вес социальных расходов в объеме расходов на персонал; удельный вес ФОТ по вспомогательному персоналу.

Также в оценке эффективности оплаты труда представляется важным определение средней заработной платы по основным категориям работников и изучение ее изменений.

Далее рассчитывается производительность труда. В организации для выражения производительности труда используются 2 показателя – выработка и трудоемкость. Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является выработка продукции в денежных единицах:

$$СВ = В / ССЧ \quad (1)$$

где В – стоимость выработанной продукции или выручка, тыс. руб.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работником организации. Причем, данный показатель зависит не только от выработки производственного персонала, но и от удельного веса последних в общей численности персонала организации, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего.

Золотым правилом экономики считается, что темп роста оплаты труда должен быть ниже темпа роста производительности труда, то есть рост производительности труда должен быть больше роста заработной платы.

Иначе происходят перерасход фонда оплаты труда, увеличение себестоимости и снижение прибыли [14].

Достаточно распространена методика факторного анализа производительности труда. На отклонения годовой выработки могут влиять следующие факторы: доля рабочих, отработанные дни одним рабочим в году, средняя продолжительность рабочего дня и среднечасовая выработка.

Также важен расчет прироста производительности труда – показатель эффективности производства, характеризующий изменение доли произведенных услуг или выпущенной продукции, приходящейся на единицу затрат труда.

Следующим важным показателем в оценке эффективности оплаты труда является – рентабельность труда или персонала [21].

Рассчитывается по формуле:

$$R_T = ЧП / ССЧ \quad (2)$$

где R_T – рентабельность труда;

ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность затрат на персонал рассчитывается по формуле:

$$R_z = ЧП / Зп, \quad (3)$$

где R_z – рентабельность затрат на персонал.

Зп – затраты на персонал.

Рентабельность затрат на оплату труда работников:

$$R_{з_{\text{фот}}} = ЧП / \text{ФОТ}, \quad (4)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда.

Рентабельность затрат на развитие работников рассчитывается по формуле:

$$R_{з_{\text{рр}}} = ЧП / Зоб, \quad (5)$$

где $R_{з_{\text{рр}}}$ – рентабельность затрат на развитие работников;

Зоб – затраты на обучение персонала.

Помимо перечисленных затрат в целях оценки эффективности оплаты труда рассчитываются затраты на одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на численность сотрудников организации. Для оценки эффективности использования средств на оплату труда исчисляются следующие показатели [4]:

- зарплатоемкость;
- зарплатоотдача или стоимость выпущенной продукции на один рубль фонда оплаты труда;
- прибыль на один рубль фонда оплаты труда;
- фонда оплаты труда на одного работника;
- интегральный показатель эффективности использования фонда оплаты труда.

Зарплатоемкость показывает величину расходов на оплату труда, приходящуюся на единицу продукции в стоимостном выражении:

$$Z_e = \text{ФОТ} / B, \quad (6)$$

где Z_e – зарплатоемкость.

Чем ниже показатель, тем результативнее используются средства на оплату труда.

Н.А. Волгин и И.Ф. Демидов определяют эффективность системы оплаты труда, как своеобразную зарплатоотдачу, которая показывает, сколько рублей товарной продукции организация получает при использовании одного рубля, потраченного на оплату труда. Зарплатоотдача согласно указанным авторам это величина, обратная зарплатоемкости, рассчитывается по формуле:

$$Z_o = B / \text{ФОТ}, \quad (7)$$

где Z_o – зарплатоотдача.

Единого нормативного значения зарплатоотдачи не существует, данный показатель показывает эффективность использования средств на оплату труда в динамике. Однако, значение должно быть выше 1 (100%).

Если показатель равен 1 или меньше – это означает, что вся получаемая выручка уходит на оплату труда работникам, в результате чего организация несет убытки и возникает угроза ее экономической безопасности.

Рост этого показателя означает, что увеличение оплаты труда допустимо только при положительной динамике (количества и качества) продукции или услуг, произведенных (или реализованных) в организации. Прибыль на один рубль фонда оплаты труда рассчитывается аналогично [15].

Показатели эффективности оплаты труда находятся под влиянием множества факторов, таких как требования законодательства, уровень налогообложения, изменения в численности и структуре кадров, повышение квалификации и т.д. Данные факторы необходимо учитывать при оценке расходов и планировании бюджета затрат на персонал.

Факторы подразделяются по локализации на внешние и внутренние, по степени влияния – на общие и частные [16]. По результатам оценки эффективности оплаты труда, а также общих затрат на персонал организации, должны быть предложены пути повышения эффективности (оптимизации) данных показателей, наиболее действенными по мнению И.С. Волкова и О.А. Лымаревой, являются:

- в области повышения эффективности оплаты труда: реализация мероприятий по совершенствованию организации труда, оценка структуры затрат рабочего времени, обоснование необходимой численности персонала или сокращение роста численности персонала, учет уровня инфляции при установлении окладной части на плановый период;

- в области повышения эффективности затрат на социальные выплаты: учет результатов исследования при проектировании состава социальных выплат;

– в области повышения эффективности затрат на обучение: внедрение системы оценки эффективности обучающих курсов в рамках регулярной аттестации персонала, развитие наставничества, коучинг для руководителей, способствующий личностному росту и реализации потенциала сотрудника.

Именно на наиболее полном использовании всех факторов роста и основывается сущность резервов роста производительности труда и в целом эффективности труда и на реальных возможностях сокращения затрат на оплату труда. Все перечисленные факторы и резервы, находятся в тесной взаимосвязи, поэтому изучать и применять их надо в комплексе, а не отдельно.

Это делается с той целью, чтобы точнее понять и оценить, насколько каждый из факторов влияет на производительность труда, так как воздействие их неодинаково. Одни обеспечивают постоянное повышение производительности труда, действие других – ситуативно. Однако основополагающим фактором выступает персонал организации и его использование, от которого в большей степени зависит показатель эффективности труда. При этом, многие авторы сходятся во мнении, что главным элементом, стимулирующим работников для роста производительности, является повышение мотивации труда [22].

Таким образом, по результатам проведённого исследования в первой главе, можно сказать о том, что оплата труда есть денежное вознаграждение за труд; часть стоимости созданного трудом продукта, дохода от его продажи, выдаваемая работнику организации, в которой он работает, или другим нанимателем. Оплата труда составляет существенную часть доходов граждан.

Последовательность работы по организации заработной платы предполагает решение следующих задач: выбор способа формирования основной заработной платы; выбор формы оплаты труда; выбор систем оплаты труда и механизма его регулирования.

Важная роль принадлежит обоснованному выбору форм и систем оплаты труда, которые представляют собой организационно-экономические механизмы соизмерения затрат и результатов труда работника с размером причитающейся ему заработной платы. В соответствии с выбранным принципом, а также законодательством различают две основные формы оплаты – повременную и сдельную.

Многочисленные разновидности этих форм называют системами оплаты. Для стимулирования заинтересованности работников в результатах своей работы, и в конечной деятельности организации и роста производительности труда в мировой практике все чаще применяют гибкие системы оплаты [23].

Исследование вопроса оплаты труда работников, и сама система формирования и использования фонда оплаты труда является неотъемлемой частью обеспечения экономической безопасности организации.

2 Совершенствование системы оплаты труда в организации (на примере «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию», Ташкентская область, Республика Узбекистан)

2.1 Общая характеристика и основные показатели деятельности «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области

Республика Узбекистан расположена в юго-западной части центральной Азии. Среди государств постсоветского пространства Узбекистан находится на третьем месте по численности населения после России и Украины. Узбекистан является восьмым в мире экспортером хлопка и шестым производителем данной продукции. В настоящее время страна активно развивает производство и экспорт овощей, фруктов и орехов.

Правовая система Республики Узбекистан основана на романо-германской правовой системе. Высшим нормативно-правовым актом является Конституция Узбекистана, которая была принята 8 декабря 1992 г. Также в стране действуют отраслевые кодексы, такие как гражданский, налоговый, таможенный и др.

Узбекистан – суверенная демократическая республика с президентской формой правления. Согласно Конституции Узбекистана, система государственной власти Узбекистана разделяется на законодательную, исполнительную и судебную.

Высшим государственным представительным органом является Олий Мажлис, осуществляющий законодательную власть, который состоит из двух палат: законодательной палаты и Сената. Исполнительную власть осуществляет Кабинет Министров Республики Узбекистан. Выборы Президента и парламентские выборы проводятся один раз в пять лет.

Конституция Узбекистана отводит важное место в правовой системе международному праву. Конституционный суд страны определяет,

соответствуют ли заключаемые Узбекистаном международные договоры Конституции Узбекистана. Общеизвестные принципы и нормы международного права в практике Конституционного суда выступают как важные критерии конституционности оспариваемых в суде законов и иных нормативных правовых актов, подпадающих под его юрисдикцию [25].

Жилищно-коммунальное управление Ташкентской области расположенное в Республике Узбекистан, Ташкентская область, г. Нурафшон, ул. Амира Темура, д. 90.

Основные экономические показатели деятельности Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019-2021 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Изменение			
				2019 – 2018 гг.		2020 – 2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	63014	47643	41588	-15371	75,61	-6055	87,29
Себестоимость услуг, тыс. руб.	38735	37186	30655	-1549	96,0	-6531	82,44
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	24279	10457	10933	-13822	43,07	476	104,55
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	6492	6961	8095	469	107,22	1134	116,29
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	17787	3496	2838	-14291	19,65	-658	81,18
Прочие доходы и расходы, тыс. руб.	-13617	-567	18	13050	-	585	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	4162	2929	2856	-1233	70,37	-73	97,51

Согласно приведенным сведениям, в 2019-2021 гг. значительно сократилась выручка жилищно-коммунального управления: в 2019 г. ее сумма при установленном тарифе в 2,91 руб./м³ составила 63014 тыс. руб., в 2020 г., несмотря на рост тарифа до 3,03 руб./м³, снизилась практически на 25% в связи с сокращением объема оказываемых предприятием услуг (15371

тыс. руб.), а в 2021 г. при тарифе в 3,13 руб./м³ по отношению к 2019 г. – на 12,81% (6055 тыс. руб.), обусловив общее уменьшение в течение исследуемого периода на 21426 тыс. руб.

Аналогичной тенденцией характеризуется уровень себестоимости услуг: в 2019 г. данный показатель имел значение 38375 тыс. руб., в 2020 г., – сократился на 4% до 37186 тыс. руб., в 2021 г. – до 30655 тыс. руб. (-17,56% по сравнению с 2017 г.).

Графически основные экономические показатели деятельности Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019-2021 гг. представлены на рисунке 3.

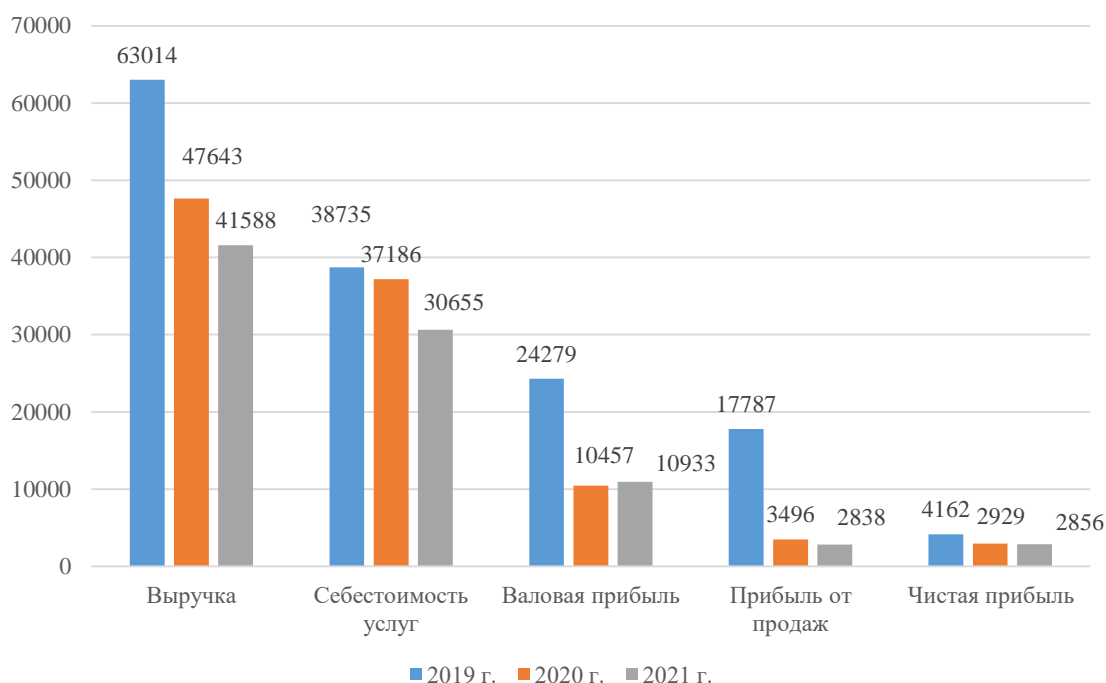


Рисунок 3 – Основные экономические показатели деятельности Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019-2021 гг., тыс. руб.

В значительной мере приведенные показатели обусловлены снижением объема оказываемых услуг ЖКУ Ташкентской области потребителям. В частности, в 2019 г. данный показатель составил 21654,3 тыс. м³, в 2020 г. – 15723,76 тыс. м³, в 2021 г. – 13415,48 тыс. м³.

Таким образом, проведенный анализ позволяет заключить, что анализируемый период 2019-2021 гг. характеризуется для ЖКУ Ташкентской

области тенденцией сокращения основных экономических показателей деятельности (выручки, валовой и чистой прибыли), ростом управленческих и коммерческих расходов, а также снижением эффективности использования ресурсов предприятия.

2.2 Анализ системы оплаты труда и оценка ее эффективности в «Управлении по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области

Штат предприятия, на сегодняшний день составляет 51 сотрудник. Для начала необходимо провести количественную характеристику персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по категориям и движению рабочей силы.

Таблица 4 – Динамика численности персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по категориям за 2019–2021 гг.

Категории работающих, (чел.)	2019 год	2020 год	Изменение	2021 год	Изменение
Руководители	4	4	-	4	-
Специалисты	9	10	1	10	-
Рабочие	33	33	-	33	-
Обслуживающий персонал	4	4	-	4	-
Итого	50	51	1	51	-

К категории руководителей в Управлении ЖКУ Ташкентской области относятся генеральный директор, его заместители, и главный бухгалтер.

К категории специалистов в Управления ЖКУ Ташкентской области относятся специалист по автоматизации, сотрудник отдела кадров, бухгалтеры, секретарь и диспетчеры.

К категории рабочего и обслуживающего персонала относятся водители и уборщики. Численность персонала за три года выросла на 1 человека за счет расширения штата диспетчеров[26].

На рисунке 4 показана численность персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по категориям должностей за 2019-2021 гг.

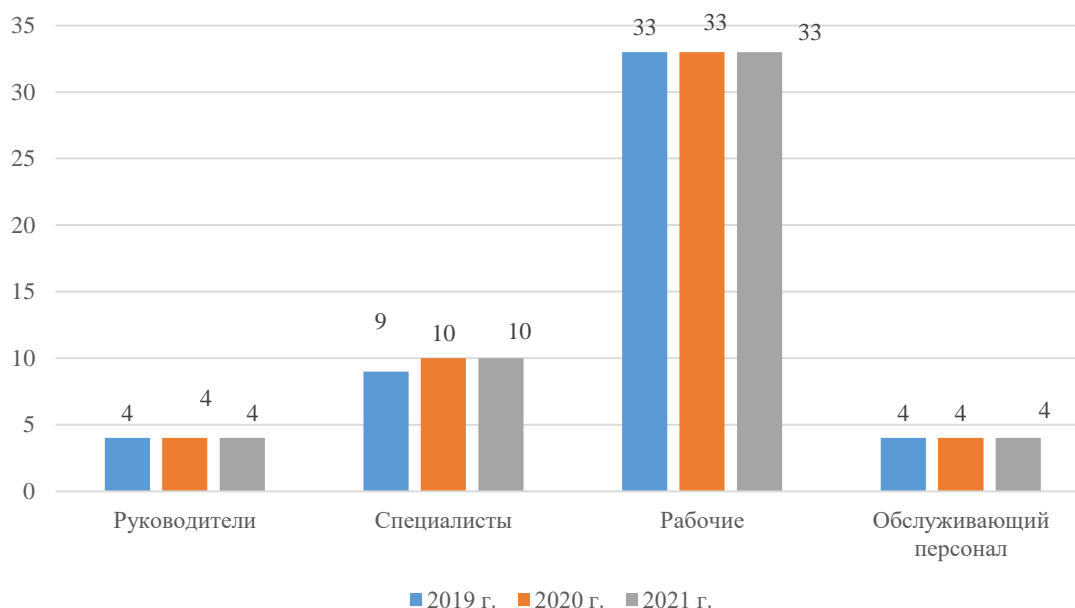


Рисунок 4 – Динамика численности персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по категориям за 2019–2021 гг., чел.

Исходя из таблицы 4 и рисунка 4 следует, что основным составом предприятия являются рабочие, за последний отчетный год они составили 64,8% от всего персонала, что естественно для сферы жилищно-коммунального хозяйства.

Качественная характеристика персонала состоит в анализе образовательной подготовки, профессиональной и квалификационной пригодности работников.

Таблица 5 – Динамика численности персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по уровню образования за 2019 – 2021 г., чел.

Вид образования	2019 год	2020 год	Изменение	2021 год	Изменение
Среднее профессиональное	7	9	2	11	2
Высшее	8	8	-	8	-
Среднее	35	34	-1	32	-2

Анализ персонала по уровню квалификации показывает, что у основной массы работников среднее (62,8%) и среднее профессиональное (21,5%) образование – это рабочие и обслуживающий персонал.

На рисунке 5 показана численность персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по уровню образования за 2019-2021 гг.

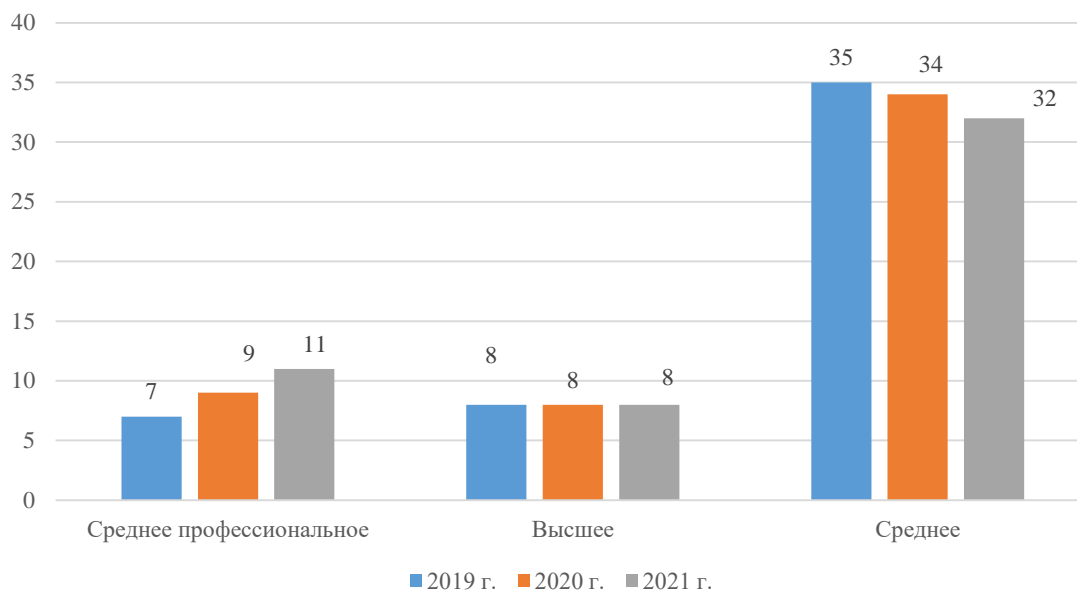


Рисунок 5 – Динамика численности персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по уровню образования за 2019–2021 гг., чел.

Причем в динамике видно, что происходит уменьшение числа работников, у которых начальное профессиональное образование, и растет число работников со средним профессиональным образованием, что, с одной стороны, можно трактовать как положительную тенденцию в деятельности организации, так как происходит повышение квалификации персонала, с другой стороны – как отрицательную тенденцию [27].

Высшее образование у 15,7% сотрудников Управления ЖКУ Ташкентской области, это преимущественно руководители и специалисты.

Так же к качественным характеристикам относятся категории по возрасту и полу. Возрастная характеристика персонала Управления ЖКУ Ташкентской области представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Возрастная структура Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019-2021 г., чел.

Категория персонала	2019 год	2020 год	Изменение	2021 год	Изменение
20-25 лет	10	8	-2	7	-1
25-30 лет	17	18	1	17	-1
30-35 лет	8	9	1	10	1
35-40 лет	5	6	1	5	-1
40-45 лет	3	3	-	4	1
Старше 45 лет	7	7	-	8	1

Из данных таблицы 6 видно, что наибольшую долю работников составляет персонал в возрасте 25-30 лет и 30-35 лет. Доля персонала в возрасте 20-25 лет и 35-45 лет является достаточно низкой. Растет доля сотрудников в возрасте старше 45 лет. Причинами такой ситуации выступают следующие факторы:

Молодежь не проявляется стремления к работе в Управлении ЖКУ Ташкентской области, в этот период они проходят обучение или у них есть возможность найти работу более высокооплачиваемую, которая требует определенной подготовки или квалификации.

Для людей в возрасте 35-45 лет характерно искать работу с более высокой заработной платой, уезжают на вахтовую работу и пр. Для них важно получать более высокую заработную плату, обеспечивать семью, что и заставляет их искать работу не в Узбекистане и, в частности, не в исследуемой организации.

Удельный вес работников возраста старше 45 лет растет, в 2021 году таких работников 8 человек или 15,7% общей численности. Это обусловлено тем, что люди перестают искать место, на котором более высокий уровень заработной платы, в этой категории много людей, ушедших на пенсию по возрасту из органов внутренних дел, МЧС и пр., в связи с чем они рассматривают данную работу лишь в качестве подработки [28].

Далее рассмотрим структуру персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по полу. Она представлена на рисунке 6.

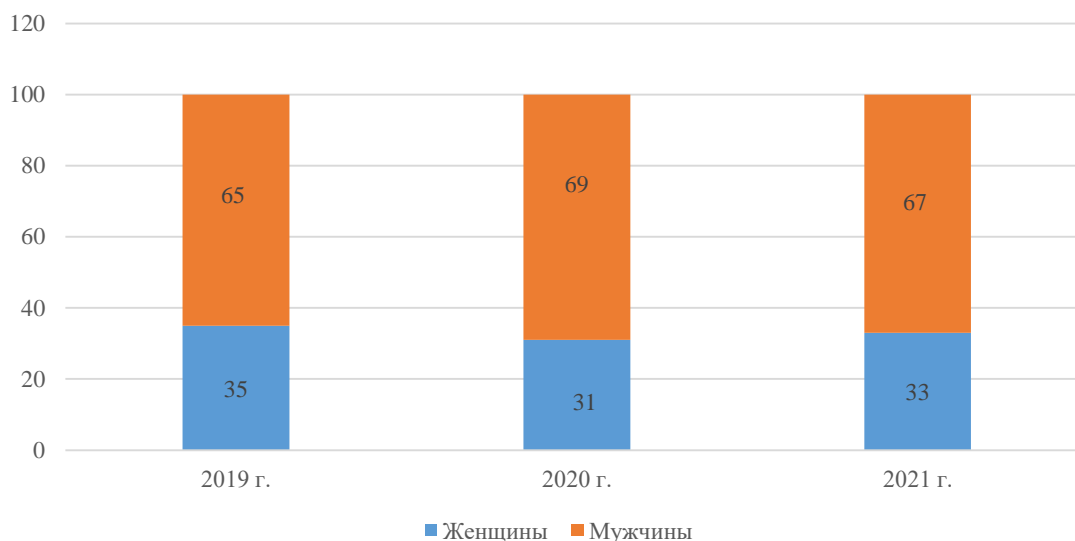


Рисунок 6 – Характеристика персонала Управления ЖКУ Ташкентской области по полу за 2019–2021 гг., %

В структуре персонала доля мужчин в два раза больше женщин, что связано с тем, что по рабочим специальностям в Управлении ЖКУ Ташкентской области работают преимущественно мужчины, а женщины в организации работают преимущественно специалистами и обслуживающими работниками.

Таким образом, в целом, кадровый состав Управления ЖКУ Ташкентской области может быть охарактеризован положительно, о чем свидетельствует рост квалификации персонала и стабильный состав кадров, также к положительным характеристикам может быть отнесен молодой возраст основной части сотрудников [24].

В Управлении ЖКУ Ташкентской области система оплаты труда регулируется Положением об оплате труда и прочих выплат работникам. Это Положение утверждается ежегодно, в него вносятся поправки в соответствии с изменениями, происходящими во внешней и внутренней среде: рост средней заработной платы по региону, рост минимального размера оплаты

труда, внесение изменений в штатное расписание и организационную структуру Управления ЖКУ Ташкентской области и т. д.

Оплата труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области направлена на

[Трудовой кодекс]:

– усиление материальной заинтересованности работников организации в достижении высоких конечных результатов деятельности организации;

– повышение эффективности труда и сокращения потерь рабочего времени;

– создание критериев оценки производимой работы;

– упорядочение отношений и уровней оплаты труда различных категорий работников;

– определение источников и доли средств этих источников, направляемых на оплату труда.

В соответствии с действующим законодательством, Управление ЖКУ Ташкентской области самостоятельно определяет форму и системы оплаты труда (размеры должностных окладов), размеры и виды доплат, надбавок, премий и других видов материального поощрения работников.

Условия оплаты труда работников, в т.ч. размер тарифной ставки или оклада, установленный в организации, определяются трудовым договором (контрактом) и штатным расписанием организации.

Основанием для Решения о распределении ФОТ является:

– утвержденное директором штатное расписание;

– табель учёта рабочего времени;

– листок нетрудоспособности, подписанный руководителем подразделения и директором.

Далее приводится пример расчета оплаты труда для сотрудников различных категорий персонала Управления ЖКУ Ташкентской области.

Таблица 7 – Расчет оплаты труда для персонала Управления ЖКУ Ташкентской области

Структурное подразделение	Должность	Кол-во штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавка, руб.	Размер текущей премии, %	Размер текущей премии, руб.	Всего на одну штатную единицу, руб. (стр. 5+6+7)
Отдел кадров	Специалист отдела кадров	1	12000	4500	45%	5400	21900
Служба специалистов	Диспетчер	6	105*120 = 12600	-	20%	2520	15120
Обслуживающий персонал	Водитель	2	115*130 = 14950	1500	20%	3290	19740

Для руководителей и специалистов и уборщиков, в Управлении ЖКУ Ташкентской области установлены оклады, а для диспетчеров и водителей – тарифные ставки за 1 час работы.

Должностные оклады руководителям и специалистам Управления ЖКУ Ташкентской области устанавливаются в соответствии с Положением об оплате труда и прочих выплатах персоналу. Диапазоны должностных окладов по должностям дифференцированы с учетом сложности и важности выполняемых трудовых функций, значимости в организационной структуре Управления ЖКУ Ташкентской области.

В таблице 8 представлен пример начисления оплаты труда специалиста Управления ЖКУ Ташкентской области – водителя.

Таблица 8 – Расчет заработной платы специалиста

		Таб. № – 25	Тариф – 115,0 рублей	
		Должность – Водитель		график: 129 ч., 20 дней
Месяц	Часы	Начислено	Удержано	О. з/п повременная
12	129,00	14835,0		Пр. (повр. по системе оплаты)
12	0,00	1500,0		Надбавка за профессионализм
12	129,00	3267,0		Пр. (положение о премировании)
12	0,00	494,0		Прочие доплаты
12	0,00		5000,00	Аванс
12			2612,0	НДФЛ
12			12484,0	Сберкасса (перечислено)
Всего		20096,0	20096,0	

Как видно из таблицы, оплата труда специалиста складывается из множества слагаемых помимо оклада, таких как надбавки за профессионализм и региональные компенсационные надбавки, а также премии. Для того чтобы охарактеризовать структуру заработной платы рабочих, оплата труда которых начисляется по часовой тарифной ставке, на рисунках 7-8 показано процентное соотношение различных элементов заработной платы в общей сумме оклада за 2019-2021 гг.

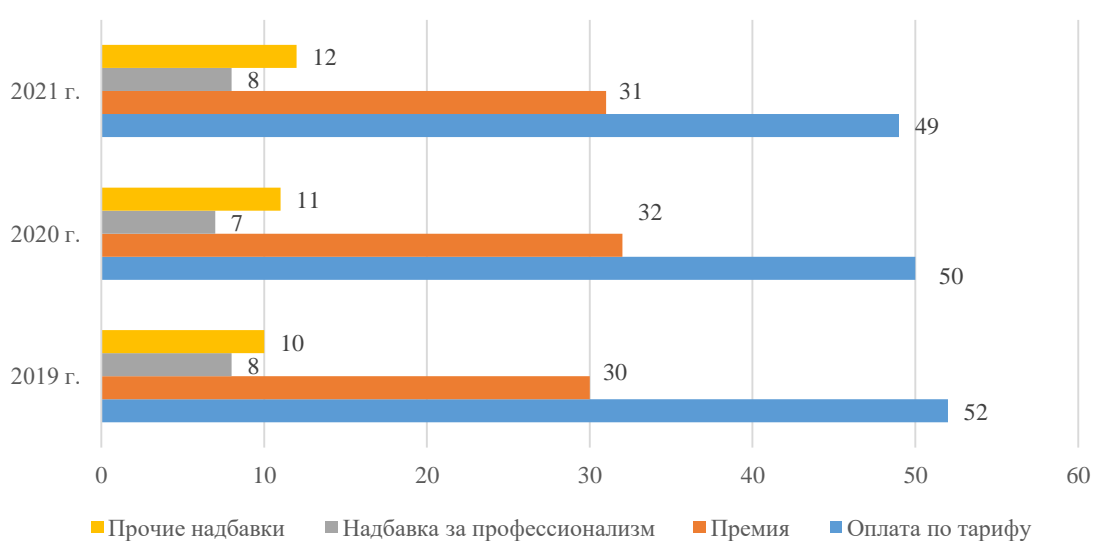


Рисунок 7 – Структура оплаты труда рабочих специальностей за 2019–2021 гг., %

За 2019-2021 гг. росла доля оплаты труда по тарифу – с 49% до 52%, что связано с тем, что рабочий персонал Управления ЖКУ Ташкентской области повышают свою квалификацию, и растут тарифные ставки, по которым оценивается их труд. С ростом тарифной ставки подлежат корректировке надбавки и размер премии, начисляемый к оплате труда по тарифу.

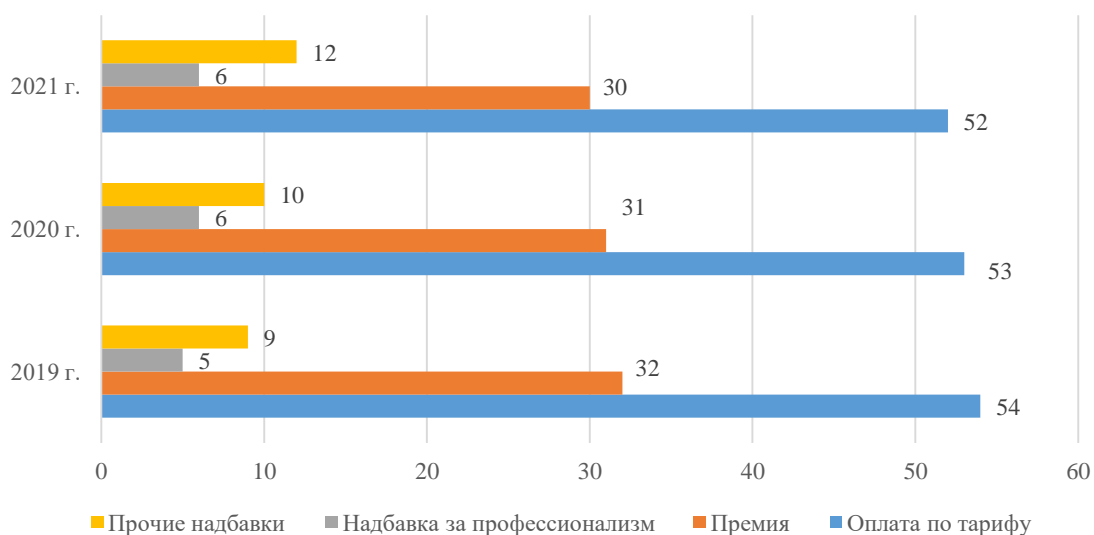


Рисунок 8 – Структура оплаты труда водителей за 2019–2021 гг., %

У водителей в структуре заработка выше доля оплаты труда по тарифу, и ниже доля надбавок за профессионализм.

Премирование персонала осуществляется по результатам работы за месяц при условии выполнения ими установленных производственных показателей. Общий процент премии определяется по сумме процентов, начисленных за каждый показатель в отдельности.

Начисление премии производится на тарифную ставку (оклад) за фактически отработанное в расчетный период время.

Выплата премии, как правило, производится одновременно с выплатой заработной платы за расчетный период, но не позднее месячного срока после его окончания за счет и в пределах фонда заработной платы.

Премирование за повышение эффективности результатов труда организуется с учетом формирования оценочной системы участия и влияния

каждого работника на конечные результаты деятельности структурного подразделения, филиала, компании в целом и поощрения напряженного, высокопроизводительного труда, проявления инициативы, ответственности работников за выполнение планов и заданий, соблюдения производственной, исполнительской и трудовой дисциплины [29].

Показатели и порядок премирования устанавливаются в положениях о премировании работников соответствующих подразделений, утверждаемых руководителями структурных подразделений Управления ЖКУ Ташкентской области или лицами, ими уполномоченными, по согласованию с выборными профсоюзными органами в пределах фонда заработной платы, предусмотренного в бюджете затрат на эти цели.

Начисление премии производится на должностной оклад (тарифную ставку) за фактически отработанное в оцениваемом периоде время.

В Управления ЖКУ Ташкентской области может осуществляться единовременное поощрение отличившихся работников за выполнение важных заданий (выполнение непредвиденных и ответственных работ, не носящих систематический характер), к юбилейным и другим знаменательным датам.

Доплаты и надбавки устанавливаются за счет средств фонда оплаты труда, сумма доплат и надбавок не должна превышать 40% ФЗП предприятия [30].

Оплата работы в праздничные дни производится согласно ТК Республики Узбекистан.

Оплата работы сверхурочно рабочим основного производства в первые 2 часа в полуторном размере, последующие часы оплата производится в двойном размере согласно ТК Республики Узбекистан.

Надбавки в Управления ЖКУ Ташкентской области установлены за:

- сверхурочную работу;
- работу в праздничные дни;
- за стаж работы.

Надбавки за стаж начисляются после 3-х лет работы в компании по 500 руб. за каждый последующий отработанный год. При выполнении работником, наряду со своей, дополнительной работой или выполнении обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения (совмещение профессий, замещение), при расширении зоны обслуживания ему производится доплата в размере до 30% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника. Временное исполнение обязанностей по должности отсутствующего работника возлагается на другого работника приказом (распоряжением) генерального директора на основании рапорта руководителя подразделения.

Отдельно в Положении об оплате труда и прочих выплатах персоналу Управления ЖКУ Ташкентской области регламентируется учет и распределение средств Фонда отпусков.

В Управления ЖКУ Ташкентской области предусмотрена шестидневная рабочая неделя продолжительностью не более 40 часов. В соответствии с законодательством работникам предоставляется ежегодный основной оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Время отпуска определяется работником самостоятельно по согласованию с директором. Анализируя использование фонда оплаты труда работников, необходимо рассмотреть динамику и структуру фонда оплаты труда за рассматриваемый период. Расчет фонда оплаты труда приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет фонда оплаты труда Управления ЖКУ Ташкентской области

Показатели	2019 год	2020 год	Отклонение в тыс. руб.	Отклонение в %	2021г од	Отклонение в тыс. руб.	Отклонение в %
Руководители	1208	1226	18	2,2	1263	37	3,0
Специалисты	2376	2626	199	8,4	2678	52	2,0
Рабочий персонал	5940	6047	107	1,8	6174	127	2,1
Обслуживающий персонал	556	566	10	1,8	595	29	5,1
Итого ФОТ	10080	10465	385	3,8	10710	245	2,3

В 2020 году рост фонда оплаты труда составил 385 тыс. руб. или 3,8%. Этот рост был обусловлен, в том числе, увеличением численности персонала на 1 человека в категории специалистов. Это обусловлено тем, что по данной категории в 2020 году рост фонда оплаты труда был максимальным среди всех категорий персонала Управления ЖКУ Ташкентской области (8,4%).

В 2021 году роста численности персонала не было, и увеличение фонда оплаты труда на 2,3% происходило только по причине индексации оплаты труда всех категорий персонала. В 2021 году численность руководителей осталась неизменной – 4 человека, а темп роста фонда оплаты их труда был больше, чем в 2020 году – он составил 3% (37 тыс. руб.).

В денежном выражении в 2021 году больше всего вырос фонд оплаты труда рабочих специальностей, что обусловлено тем, что данная категория персонала является самой многочисленной. В процентном выражении больше всего в 2021 году вырос фонд оплаты труда обслуживающего персонала (5,1%), меньше всего – фонд оплаты труда специалистов (2%).

Таким образом, помимо динамики фонда оплаты труда по категориям, целесообразно также провести анализ долей оплаты труда различных категорий персонала в общем фонде оплаты труда. Представим данные по каждой категории персонала Управления ЖКУ Ташкентской области на рисунках 9-12.

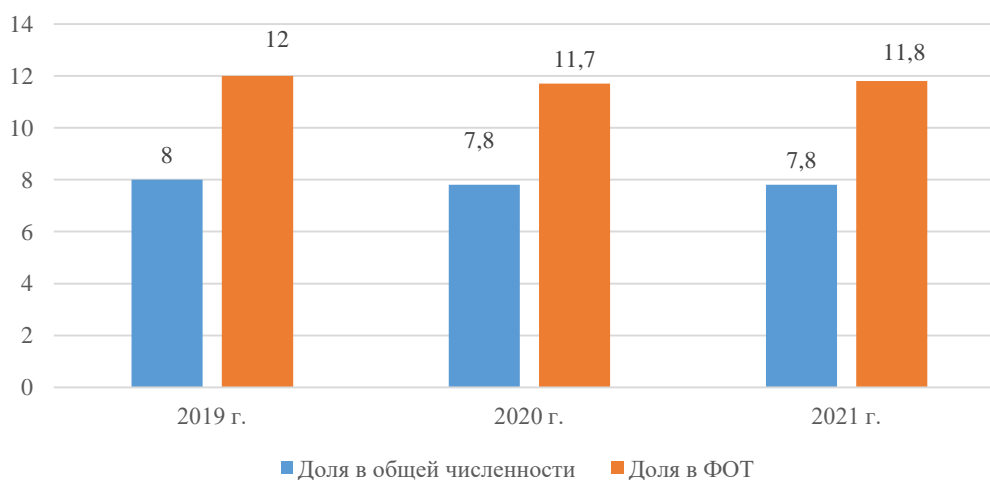


Рисунок 9 – Доли категории руководителей в общей численности и в общей сумме фонда оплаты труда Управления ЖКУ Ташкентской области, %

Как видно из рисунка, за исследуемый период по категории руководителей наблюдалось превышение доля оплаты труда данной категории в общем ФОТ над долей категории в общей численности. Это свидетельствует о том, что данная категория получает завышенную заработную плату, однако очевидна тенденция сокращения доли оплаты труда руководителей в общем ФОТ – она сократилась за 3 года на 0,2%.

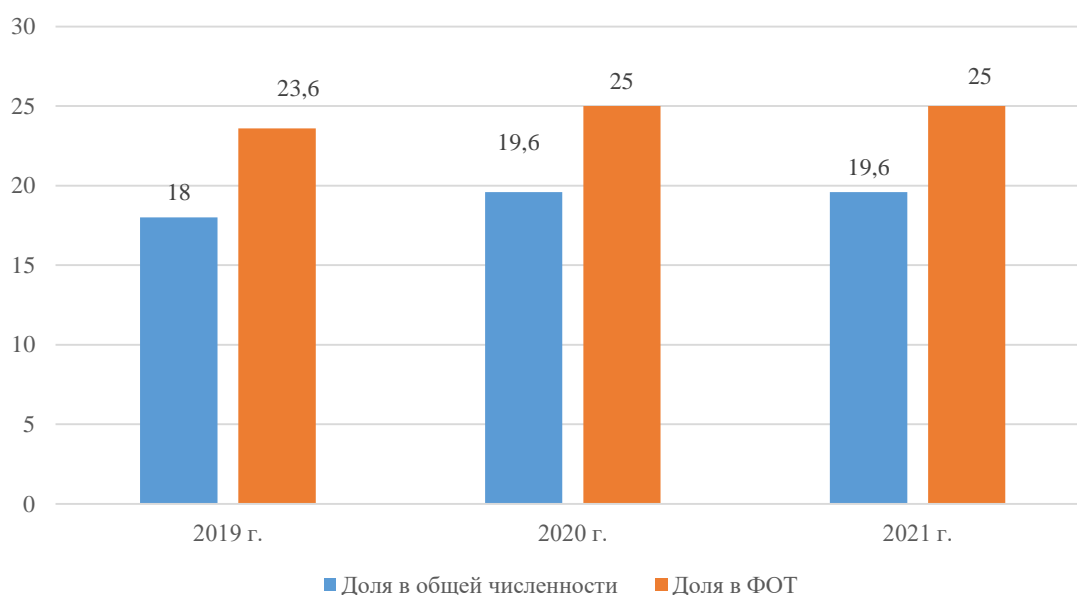


Рисунок 10 – Доли категории специалистов в общей численности и в общей сумме фонда оплаты труда Управления ЖКУ Ташкентской области, %

Из рисунка 10 видно, что труд категории специалистов также можно назвать переоцененным – сильно различаются доля данной категории в общей численности и доля ее оплаты труда в общем ФОТ. Так, в 2019 году при доле в численности 18% доля фонда оплаты труда специалистов в общем ФОТ составила 23,6%.

В 2020 году произошел рост доли категории в структуре численности и доли оплаты труда данной категории в общем ФОТ, в 2021 году она оставалась неизменной, но по-прежнему доля оплаты их труда была явно завышенной.

Таким образом, необходимо стремиться к оптимизации оплаты труда данной категории персонала.

По категории рабочего персонала, как видно из рисунка 10, доля их оплаты труда в общем ФОТ существенно ниже доли категории в общей численности, то есть труд рабочих можно назвать недооцененным.

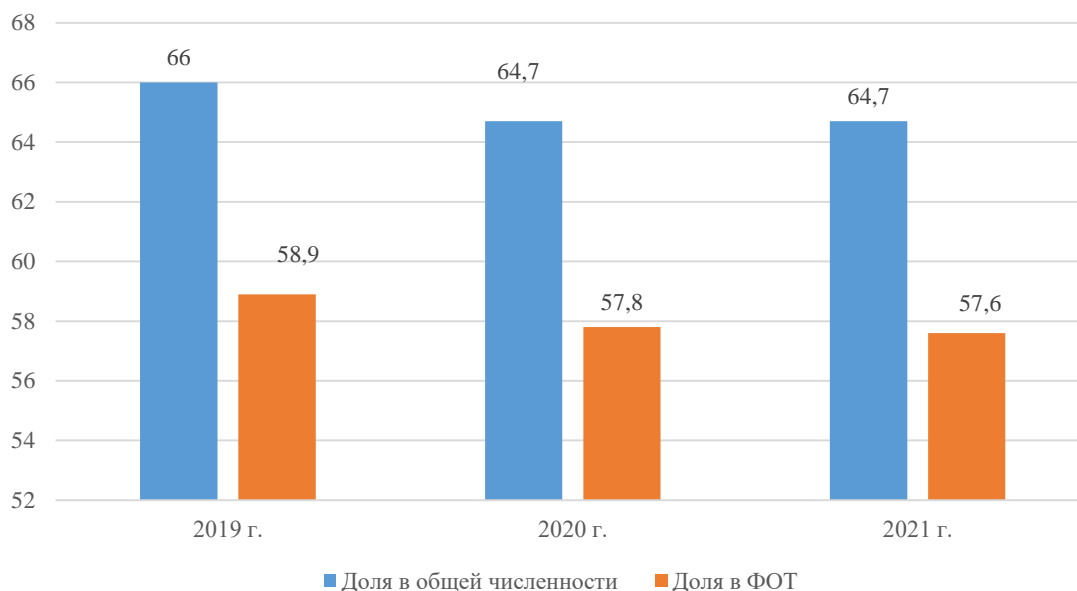


Рисунок 11 – Доли рабочего персонала в общей численности и в общей сумме фонда оплаты труда Управления ЖКУ Ташкентской области, %

Наконец, дадим характеристику соотношения доли в численности и в ФОТ категории обслуживающего персонала.

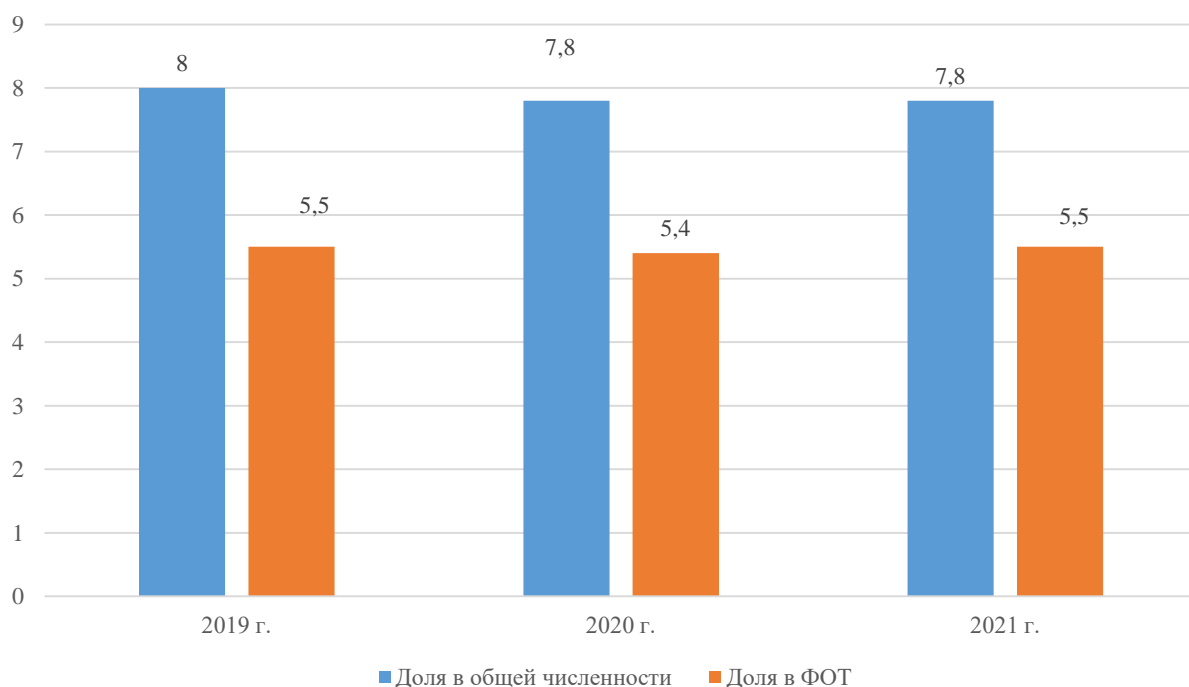


Рисунок 12 – Доли категории обслуживающего персонала в общей численности и в общей сумме фонда оплаты труда Управления ЖКУ Ташкентской области, %

По данной категории персонала наблюдается существенное превышение их доли в структуре персонала над долей в фонде оплаты труда, что обусловлено низким уровнем оплаты труда уборщиков.

Далее на основании приведенных формул в пункте 1.3 необходимо провести оценку эффективности оплаты труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области.

Производительность труда Управления ЖКУ Ташкентской области:

$$СВ_{2019} = 63014 / 50 = 1\,260,28 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$СВ_{2020} = 47643 / 51 = 934,18 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$СВ_{2021} = 41588 / 51 = 815,45 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Следующим важным показателем в оценке эффективности оплаты труда является – рентабельность труда или персонала:

$$Р_{т2019} = 4162 / 50 = 83,24 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$Р_{т2020} = 2929 / 51 = 57,43 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

$$Р_{т2021} = 2856 / 51 = 56,00 \text{ тыс. руб. / чел.}$$

Рентабельность затрат на оплату труда работников Управления ЖКУ Ташкентской области:

$$Рзфот2019 = 4162 / 10080 * 100\% = 41,3 \%$$

$$Рзфот2020 = 2929 / 10465 * 100\% = 27,9 \%$$

$$Рзфот2021 = 2856 / 10710 * 100\% = 26,7 \%$$

Зарплатоемкость показывает величину расходов на оплату труда, приходящуюся на единицу продукции в стоимостном выражении:

$$Зе2019 = 10080 / 63014 = 0,16 \text{ тыс. руб.}$$

$$Зе2020 = 10465 / 47643 = 0,22 \text{ тыс. руб.}$$

$$Зе2021 = 10710 / 41588 = 0,26 \text{ тыс. руб.}$$

Чем ниже показатель, тем результативнее используются средства на оплату труда.

Зарплатоотдача Управления ЖКУ Ташкентской области:

$$Зо2019 = 63014 / 10080 = 6,25 \text{ тыс. руб.}$$

$$Зо2020 = 47643 / 10465 = 4,55 \text{ тыс. руб.}$$

$$Зо2021 = 41588 / 10710 = 3,88 \text{ тыс. руб.}$$

Проведенный анализ выявил ряд диспропорций в системе оплаты труда различных категорий персонала, которые должны быть устранены для повышения эффективности системы оплаты труда персонала.

Последним этапом анализа системы оплаты труда является опрос персонала, чтобы определить, в чем сами работники видят недостатки и пути совершенствования системы оплаты их труда.

Для этого был проведен опрос среди сотрудников Управления ЖКУ Ташкентской области. В опросе приняло участие 40 человек. Анкета для опроса представлена в Приложении 1.

Первый вопрос, который был задан сотрудникам, предлагал им оценить, какие, по их мнению, существуют недостатки в применяемой в настоящее время системе оплаты труда. Ответы представлены на рисунке 13.

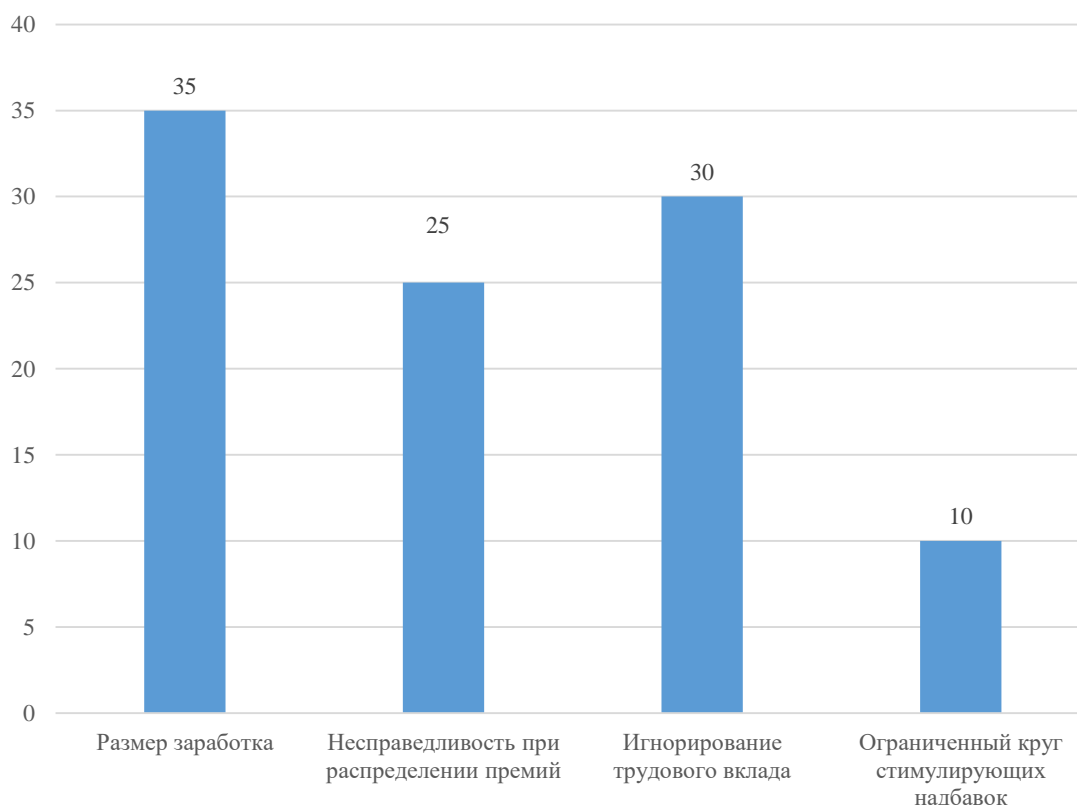


Рисунок 13 – Оценка сотрудниками Управления ЖКУ Ташкентской области существующих недостатков в системе оплаты труда, %

Ожидаемо, что большая часть сотрудников указала, что их не устраивает размер заработка. Желание людей зарабатывать больше естественно, однако есть множество факторов, которые не позволяют компаниям увеличивать размер оплаты труда.

Также ряд сотрудников отметили, что считают недостатком несправедливый характер распределения премий, так размер премии специалиста – сотрудника отдела кадров – выше, чем размер премии рабочего персонала.

Также недостатком существующей системы оплаты труда сотрудники Управления ЖКУ Ташкентской области считают игнорирование трудового вклада как при расчете основной заработной платы, так и при выплате премий и надбавок [31].

Это также создает предпосылки для разработки направлений совершенствования оплаты труда. Наконец, часть сотрудников отметили, что

хотели бы получать больше различных стимулирующих надбавок (за стаж, за квалификацию).

Подводя итоги проведенного анализа системы оплаты труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области, можно сделать следующие выводы:

- на систему оплаты труда в организации оказывает влияние специфика деятельности организации;

- для основной категории персонала – имеет место недооцененность труда;

- темпы роста оплаты труда по организации в целом превышают темпа роста производительности, что говорит о том, что персонал имеет резервы увеличения своей выработки;

- система оплаты труда предприятия имеет ряд недостатков, по мнению самих работников, такие как игнорирование трудового вклада, несправедливость в распределении премий, узкий круг стимулирующих выплат.

2.3 Основные направления совершенствования системы оплаты труда в организации «Управления по жилищно-коммунальному обслуживанию» Ташкентской области

Для решения выявленных проблем системы оплаты труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области были разработаны предложения по направлениям совершенствования оплаты труда различных категорий персонала. Обобщенно их можно представить в таблице 10.

Таблица 10 – Направления совершенствования системы оплаты труда персонала Управления ЖКУ Ташкентской области

Проблема	Пути решения
1. В системе оплаты труда персонала есть недостатки: игнорирование трудового вклада, несправедливость в распределении премий	Ввести систему грейдов для руководителей и специалистов
2. Для основной категории персонала – рабочий персонал – имеет место недооцененность труда	Доплаты к окладу исходя из индивидуальных качеств рабочего

Совершенствование системы оплаты труда руководителей и специалистов Управления ЖКУ Ташкентской области. В качестве направления совершенствования оплаты труда руководителей, для достижения роста производительности труда предлагается применить грейдирование должностей.

Для того чтобы охарактеризовать структуру заработной платы руководителей, на рисунке 14 показано процентное соотношение различных элементов заработной платы в общей сумме оклада. Как уже говорилось, система оплаты труда руководителей Управления ЖКУ Ташкентской области окладно-премиальная. В структуре заработной платы руководителей на первом месте находится оклад – 55%, премия занимает в среднем порядка 30% от оклада. Анализ выявил, что именно по данной категории персонала наблюдается наибольший рост фонда оплаты труда на фоне неизменной численности и существенные превышение доли ФОТ данной категории по сравнению с долей численности в общей структуре выручки. Если по другим категориям рост фонда оплаты труда был связан, в основном, с ростом численности, то по категории руководителей рост не был обусловлен каким-то причинами, кроме поощрения их труда [32].

Однако, простое увеличение уровня заработной платы не означает автоматически, что работники будут работать более эффективно.

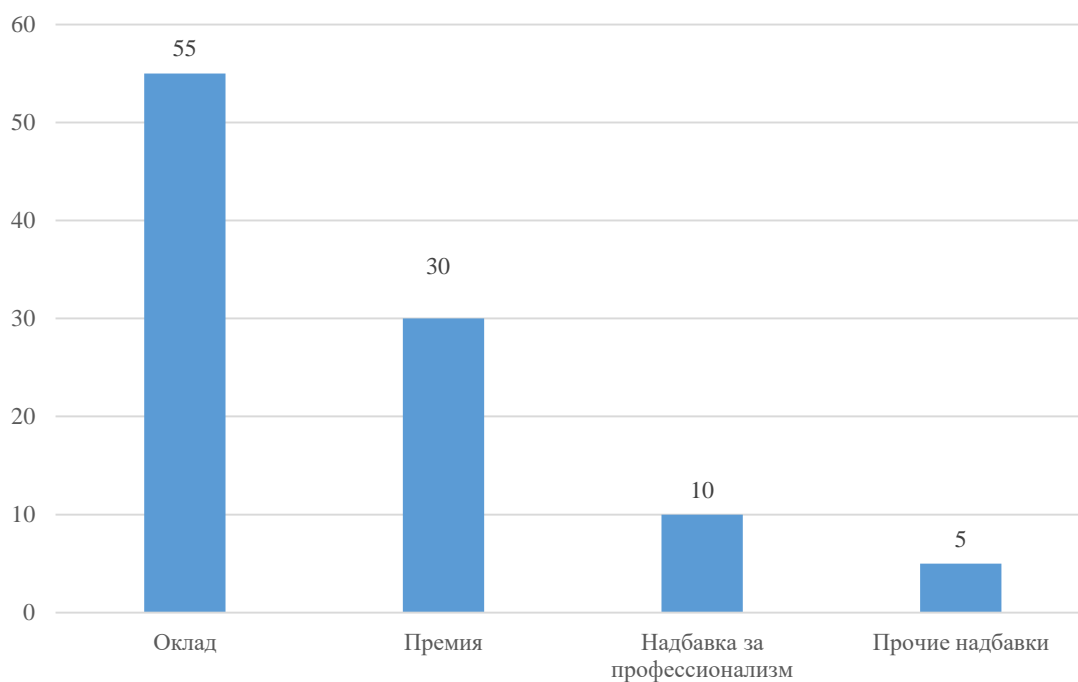


Рисунок 14 – Структура оплаты труда руководителей Управления ЖКУ Ташкентской области, %

Предлагается усилить взаимосвязь между результатами труда и конечной суммой вознаграждения руководителей и специалистов.

Грейдинг – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия.

Дерево вопросов для установки грейдов представлено на рисунке 15.

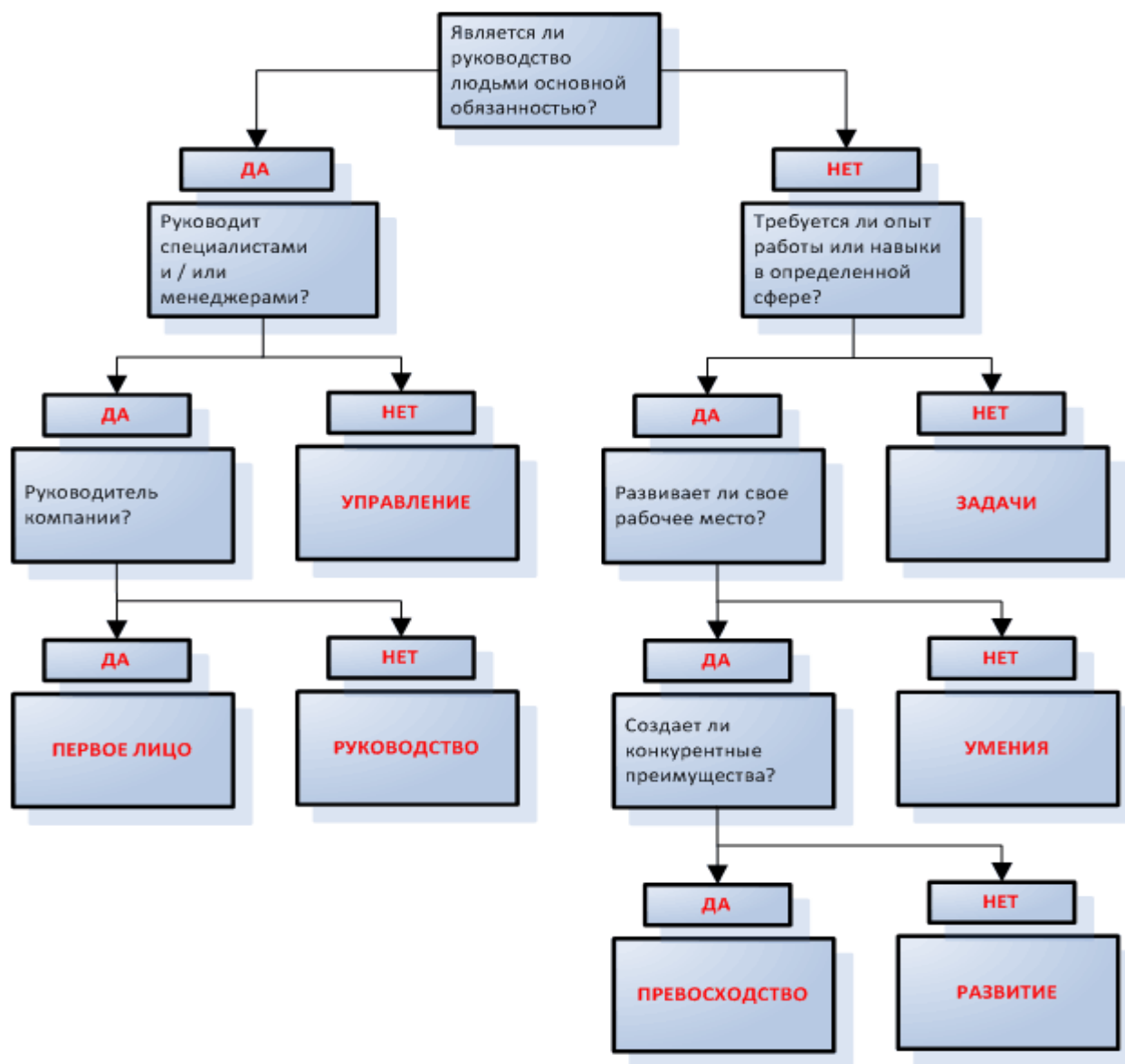


Рисунок 15 – «Дерево вопросов» для Управления ЖКУ Ташкентской области

Минимальным грейдом является оклад по должности уборщицы, максимальным – генерального директора.

По категории специалистов минимальный грейд присвоен должностям секретаря и сотрудника отдела кадров. На этих должностях предлагается установить одинаковые оклады – 22000 руб.

Шаг грейда предлагается сделать в 3500 руб.

Результатом применения такой системы должно стать понимание относительной ценности должностей и их вклада.

Благодаря грейдингу:

– организация получит прозрачную, «справедливую», согласованную между подразделениями систему окладов, ориентированную на рыночные реалии;

– руководители смогут управлять на основе понятных (открытых) критериев вклада должности;

– сотрудники поймут свои перспективы и возможности для роста.

Совершенствование оплаты труда категории рабочих [34].

Как видно по результатам анализа, проведенного в пункте 2.2, уровень оплаты труда рабочих недостаточен. Для решения этой проблемы рекомендуется ввести доплаты в виде процентов к окладу в зависимости от индивидуальных качеств работника. Реализация предложенного мероприятия позволит увеличить мотивацию рабочих к работе, за счет перспектив получения стимулирующих доплат к ежемесячной оплате труда с помощью набора приведенных в таблице 11.

Таблица 11 – Размер доплат в процентах к окладу при индивидуальных качествах рабочего

Признак	Оценка признака в % к оплате труда за смену
1	2
Образование:	
Высшее	5
Стаж работы в Управлении ЖКУ Ташкентской области	
от 2 до 5 лет	1
от 5 до 10 лет	2
от 10 до 15 лет	3
свыше 15 лет	4
Повышение квалификации:	

Продолжение таблицы 11

1	2
Получение разряда, прохождение курсов повышения квалификации	2
Ответственность, исполнительская дисциплина	4
инициативность, выполнение указаний в установленные сроки с качеством в рамках нормативных требований, отсутствие нарушений дисциплины	1-2
то же с хорошим и отличным качеством	3-4
Качественная работа:	
а) отсутствие проблем по отзывам руководителей	
в течение:	
3 – 6 месяцев	1
6 – 9 месяцев	2
9 -12 месяцев	3
Более 1 года	4

Величина расходов на внедрение мероприятия при уровне средней заработной платы 14880 руб., что отражено в таблице 12. Для внедрения данного мероприятия, необходимо разбить категорию рабочих на посменный график работы. При расчетах учтено, что средний уровень оплаты 1 смены составляет приблизительно 1500 руб. (10 смен в месяц).

Таблица 12 – Затраты на внедрение мероприятия

Признак	% надбавки	Сумма надбавки за 1 смену	Сумма надбавок в месяц	Количество потребителей	Итого затрат на реализацию мероприятий
1	2	3	4	5	6
Образование					
Высшее	5	75	750	2	1500
Итого	x	x	x	2	1500
Стаж работы					
От 2 до 5 лет	1	15	150	6	900

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6
От 5 до 10 лет	2	30	300	17	5100
От 10 до 15 лет	3	45	450	7	3150
Свыше 15 лет	4	60	600	3	1800
Итого	х	х	х	33	10950
Всего затраты	х	х	х	33	12450

Таким образом, данные таблицы 12 показывают, что общие затраты на реализацию мероприятия составляют 12450 руб./месяц в расчете на 33 работника, то есть за год рост фонда оплаты труда данной категории работников составит 410850 руб.

Средняя сумма доплат на 1 работника составит:

750 руб./мес. – на 1 работника в форме доплаты за уровень образования – высшее образование;

$12450/38=327$ руб./мес. на 1 работника в форме доплат за стаж работы.

Суммарно при условии, что человек имеет высшее образование и работает в организации от 2 до 5 лет $750+328=1078$ руб./мес., что позволит увеличить уровень средней заработной платы рабочего до $14880+1078=15958$ руб./месяц.

Также предлагаются мероприятия, с помощью которых будет возможно осуществлять стимулирование работников через повышение квалификации, с учетом определенного уровня ответственности и исполнительской дисциплины, отсутствия аварий в работе. Эти факторы принимают во внимание индивидуальные характеристики работника, для их оценки рекомендуется использовать листок оценки качества работы непосредственного руководителя категории рабочих. Форму рекомендуется заполнять раз в квартал, что даст возможность сотрудникам категории рабочих на получение бонусных премий раз в 3 месяца, а руководство сможет накапливать сведения о качестве работы и получит возможность отследить изменения в оценочных характеристиках работников [35].

Данное мероприятие направлено на стимулирование работников, которые будут стремиться к повышению своего образовательного уровня, качеству выполняемых трудовых обязанностей, снижению аварий, отказов и брака.

При формировании системы оплаты труда и стимулирования труда персонала необходимо учитывать ряд требований, основными среди которых являются следующие:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников к организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязаемость применения;
- постепенность изменения.

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы оплаты труда в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.

Необходимо принимать во внимание при реализации разработанных предложений, есть ли у организации возможности реального увеличения уровня оплаты труда. Фонд заработной платы в процентах к выручке составляет 43,3%. Оплата труда выступает в качестве элемента себестоимости, в состав которой также входят материальные затраты, амортизация, коммунальные расходы, иное.

Возможный резерв для повышения ФЗП составляет 10%, то есть $10710 * 0,1 = 1071,0$ тыс. руб. в год.

Для обоснования экономической эффективности сделанных предложений в первую очередь охарактеризуем каждое по отдельности, а затем можно рассчитать совокупный экономический эффект.

1. Совершенствование оплаты труда руководителей и специалистов

При новой системе оплаты труда в 2022 году фонд оплаты труда руководителей и специалистов вырастет на 5%, то есть он составит 4138 тыс. руб. Экономическая эффективность от новой системы оплаты труда должно проявиться в росте объемов реализации и в росте производительности труда.

Так, ожидается, что оплата труда по грейдингу простимулирует руководителей и специалистов к росту производительности на 15%. Тогда производительность 1 руководителя/специалиста составит в 2021 году:

$$485,1 * 1,15 = 557,8 \text{ тыс. руб.}$$

Соответственно, увеличение производительности 14 руководителей и специалистов даст прирост к объему реализации на:

$$557,8 * 14 - 485,1 * 14 = 1018,7 \text{ тыс. руб.}$$

То есть, по прогнозу, внедрение системы оплаты труда с премированием по результатам работы с использованием грейдинга должностей позволит увеличить объем реализации на: 4,11%.

2. Совершенствование оплаты труда рабочих.

Текущие затраты будут зависеть от показателей работы. Средний процент доплат по реализации мероприятия составляет $16/7 = 2,4\%$, оценка за 2021 год позволила определить, что в среднем количество получателей составит 33 человека, т.о. общие расходы на реализацию мероприятия составят: $33 * 14880 * 0,024 = 11784,9$ руб./мес. – на всех рабочих.

$$14880 * 0,024 = 357 \text{ руб./мес. – на одного рабочего.}$$

Таким образом, возможная сумма доплат к заработной плате при условии обеспечения всех критериев, составит: $1078 + 357 = 1435$ руб./мес., что составит 9,6% к среднемесячной заработной плате.

Ожидается, что рост оплаты труда позволит увеличить производительность труда рабочих на 10%.

$$485,1 * 1,1 * 33 - 485,1 * 33 = 1600,8 \text{ тыс. руб.}$$

Общий рост фонда оплаты труда в результате реализации предложенных мероприятий поставит:

$$388,9 + 647,0 = 1035,9 \text{ тыс. руб.}$$

Рост выручки в результате роста производительности составит:

$$1600,8 + 1018,7 = 2619,5 \text{ тыс. руб.}$$

С точки зрения социальной эффективности, предложенные мероприятия позволяют: сохранить опытный персонал и передать его знания молодым сотрудникам; достигнуть реализации в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Таким образом, можно сказать о том, что внедрение мероприятий, направленных на совершенствовании оплаты труда окажет благоприятное воздействие на деятельность Управления ЖКУ Ташкентской области.

3 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 Управления ЖКУ Ташкентской области 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.

Основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня.

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов. Вся социальная активность Управления ЖКУ Ташкентской области проводится на основании разработанных социальных программ, которые направлены на повышение эффективной социальной деятельности предприятия. Данные программы и подпрограммы действуют на протяжении нескольких лет.

Главной целью обучения развития персонала является обеспечение организации высококвалифицированными работниками в соответствии с ее целями и стратегиями развития. В таблице 13 представлены данные по обучению в Управления ЖКУ Ташкентской области за 2019–2021 гг.

Из таблицы 13 можно увидеть, что плановое значение числа обученных сотрудников в организации соответствует фактическому.

Обучение персонала оказывает положительное влияние на сотрудников. Обучение так же способствует, расширяет эрудицию человека, круг общения, дает больше уверенности в себе. Возможность профессионального обучения в своей организации очень высоко ценится работниками. От внутриорганизационного развития компания получает более квалифицированных работников, более высокую производительность труда без дополнительных затрат.

Таблица 13 – Профессиональное обучение персонала в Управлении ЖКУ Ташкентской области в 2019–2021 гг.

Показатель	2019 г., чел.	2020 г., чел	2021 г., чел.	Темп роста, % 2020/2019	Темп роста, % 2021/2020
Плановая численность обучаемого персонала	1,0	2,0	2,0	100,0	0,0
Фактически обученный персонал	1,0	2,0	2,0	100,0	0,0

Определение и регистрация потребности в обучении определяется руководителем Управления ЖКУ Ташкентской области.

Характеристика применяемых форм и методов обучения представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Характеристика форм обучения в Управлении ЖКУ Ташкентской области за 2019–2021 гг.

Формы и методы обучения	Категория персонала	Количество сотрудников, чел.			Стоимость обучения, тыс. руб.		
		2019г.	2020г.	2021г.	2019г.	2020г.	2021г.
Внутренние формы обучения	диспетчер	4	5	6	0,0	1,0	1,5
Внешние формы обучения	руководитель	1	0	0	21,0	0,0	0,0
Итого					21,0	1,0	1,5

В Управлении ЖКУ Ташкентской области отдается предпочтение внутренним формам обучения, число обучаемого персонала незначительно увеличивается с каждым годом.

В организации практически не используются внешние формы обучения, только в 2021г. руководитель Управления ЖКУ Ташкентской области проходил тренинг по управлению персоналом, организованный сторонней организацией.

Проектирование и внедрение системы наставничества представляет собой комплекс мер по реализации обучения в организации, при котором более опытные и квалифицированные специалисты осуществляют деятельность в направлении развития и совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков у менее опытных сотрудников в течение определенного периода времени.

Алгоритм внедрения системы наставничества предусматривает последовательную реализацию следующих этапов:

1) Разработка пакета локального акта (положения) по внедрению системы наставничества в Управлении ЖКУ Ташкентской области.

2) Проведение рабочего совещания руководства организации по обоснованию целесообразности внедрения системы наставничества и разъяснению специфики данного направления деятельности.

3) Проведение общего собрания трудового коллектива Управления ЖКУ Ташкентской области для определения и утверждения кандидатур наставников и наставляемых.

4) Организация обучения наставников основам деятельности в данной сфере.

5) Подготовка организационно-распорядительной документации по реализации системы наставничества Управления ЖКУ Ташкентской области в виде приказов о закреплении наставников за наставляемыми, индивидуальных планов наставничества.

б) Непосредственно реализация мероприятий в рамках деятельности по внедрению системы наставничества на основании утвержденных индивидуальных планов.

7) Оценка результатов работы наставников, принятие управленческих решений по вопросам их вознаграждения и целесообразности перевода на самостоятельную работу наставляемых молодых специалистов.

Преимущества внедрения системы наставничества в Управлении ЖКУ Ташкентской области достаточно очевидны и масштабны. Возможно систематизировать их следующим образом:

Преимущества для наставника:

- формирование перспектив карьерного и профессионального роста, в том числе, за счет развития управленческих навыков;
- приобретение репутации профессионального специалиста и доверия трудового коллектива;
- наличие возможностей реализации нестандартного подхода к решению рядовых профессиональных задач;
- повышение авторитета среди коллег.

Преимущества для наставляемого:

- своевременная поддержка наставника в процессе выполнения трудовых функций на этапе поступления на работу и трудовой адаптации;
- развитие профессиональных знаний, совершенствование умений и навыков практической деятельности;
- усиление мотивированности к качественному выполнению должностных обязанностей за счет возможности оперативной обратной связи с наставником;
- устранение риска профессиональных ошибок за счет своевременного анализа положительных и отрицательных характеристик решений трудовых задач;
- развитие умения воспринимать объективную критику, нести ответственность за результаты труда, обучение и повышение квалификации;

– повышение лояльности к организации.

Преимущества для организации в целом:

– снижение коэффициента текучести кадров, минимизация затрат на мероприятия по их подбору и обучению;

– сокращение периода трудовой адаптации молодых сотрудников;

– формирование коллектива специалистов с достаточной степенью мотивации и лояльности к организации;

– оптимизация периода обучения новых работников, развитие механизмов внутреннего анализа;

– совершенствование коммуникаций между членами трудового коллектива;

– повышение уровня корпоративной культуры, дисциплины, развитие у сотрудников потребности к обучению и повышению квалификации.

Таким образом, корпоративная социальная ответственность Управления ЖКУ Ташкентской области поддерживается на должном уровне.

Заключение

Оплата труда – это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому соглашению собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу. Формирование оплаты труда в организации обусловлено тремя взаимными факторами: нормированием труда, тарифной системой, формами и системами заработной платы.

Нормирование труда помогает рассмотреть изученные нормы затрат со всех сторон, используемые для исследования итогов трудовой деятельности. Эталоны являются фактором для материального стимулирования, учитывая работу трудящегося в коллективе.

Осуществление стандартов вышеперечисленных обстоятельств помогает точно и грамотно определять величину оплаты работы. Формирование и использование разных видов и порядков выплаты за труд разрешают употребить к группам и классам трудящихся особый режим подсчёта дохода.

Это обеспечивает достоверный подсчёт объёма и характера работы, которую совершили трудящиеся при завершении производства.

Жилищно-коммунальное управление Ташкентской области расположенное в Республике Узбекистан, Ташкентская область, г. Нурафшон, ул. Амира Темура, д. 90.

Согласно приведенным сведениям, в 2019-2021 гг. значительно сократилась выручка жилищно-коммунального управления: в 2019 г. ее сумма при установленном тарифе в 2,91 руб./м³ составила 63014 тыс. руб., в 2020 г., несмотря на рост тарифа до 3,03 руб./м³, снизилась практически на 25% в связи с сокращением объема оказываемых предприятием услуг (15371 тыс. руб.), а в 2021 г. при тарифе в 3,13 руб./м³ по отношению к 2019 г. – на 12,81% (6055 тыс. руб.), обусловив общее уменьшение в течение исследуемого периода на 21426 тыс. руб.

Аналогичной тенденцией характеризуется уровень себестоимости услуг: в 2019 г. данный показатель имел значение 38375 тыс. руб., в 2020 г., – сократился на 4% до 37186 тыс. руб., в 2021 г. – до 30655 тыс. руб. (-17,56% по сравнению с 2017 г.).

В значительной мере приведенные показатели обусловлены снижением объема оказываемых услуг ЖКУ Ташкентской области потребителям. В частности, в 2019 г. данный показатель составил 21654,3 тыс. м³, в 2020 г. – 15723,76 тыс. м³, в 2021 г. – 13415,48 тыс. м³. Таким образом, проведенный анализ позволяет заключить, что анализируемый период 2019-2021 гг. характеризуется для ЖКУ Ташкентской области тенденцией сокращения основных экономических показателей деятельности (выручки, валовой и чистой прибыли), ростом управленческих и коммерческих расходов, а также снижением эффективности использования ресурсов предприятия.

Подводя итоги проведенного анализа системы оплаты труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области, можно сделать следующие выводы:

- на систему оплаты труда в организации оказывает влияние специфика деятельности организации;
- для основной категории персонала – имеет место недооцененность труда;
- темпы роста оплаты труда по организации в целом превышают темпа роста производительности, что говорит о том, что персонал имеет резервы увеличения своей выработки;
- система оплаты труда предприятия имеет ряд недостатков, по мнению самих работников, такие как игнорирование трудового вклада, несправедливость в распределении премий, узкий круг стимулирующих выплат.

Для совершенствования оплаты труда различных категорий персонала может быть предложено:

1) Для руководителей и специалистов предложено ввести грейдирование должностей.

2) Ввести доплаты в виде процентов к окладу в зависимости от индивидуальных качеств работника. В настоящее время такие мероприятия отсутствуют.

По прогнозу, сделанные предложения позволят Управлению ЖКУ Ташкентской области путем совершенствования системы оплаты труда различных категорий персонала повысить эффективность работы в целом, а именно:

– фонд оплаты труда возрастет на 1035,9 тыс. руб.

– рост выручки составит 2619,5 тыс. руб.

Таким образом, по прогнозу, сделанные предложения позволят Управлению ЖКУ Ташкентской области путем совершенствования системы оплаты труда различных категорий персонала повысить эффективность работы в целом.

Список использованных источников

1. Павлик, Г.С. Пути совершенствования учета расчетов по оплате труда в системе управления трудовыми ресурсами / Г.С. Павлик, А.В. Павлик. – *Мировая наука*. – 2020. – № 1 (34). – С. 393-396.
2. Галайдюк, А.Н. Сущность «фонда заработной платы» как социально-экономической категории и объекта учетно-аналитической системы / А.Н. Галайдюк, А.В. Чухлеб. – *Colloquium-journal*. – 2019. – №8(8). – С. 99-100.
3. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2019. – 695 с.
4. Боровских, Н.В. Анализ уровня и структуры затрат на персонал / Н.В. Боровских, Е.А. Кипервар, С.Г. Полянская. – *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*. – 2021. – № 1 (25). – С. 11-17.
5. Шлендер, П.Э. Практикум по экономике, организации и нормированию труда: учеб. пособие. / П.Э. Шлендер. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. – 319 с.– Текст: электронный. – URL: <http://megdu.ru/nuda/praktikum-po-ekonomike-organizacii-i-normirovaniyu-truda-ucheb/main.html>, свободный (режим доступа: 18.04.2022).
6. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности. / Н.С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2018. – 365 с.
7. Горелов, Л.О. Экономика труда: Учебник / Л.О. Горелов, И.М. Алиев, Н.А. Ильина. – М.: Юрайт, 2018. – 674 с.
8. Соколова, А.П. Система оплаты труда в коммерческих организациях // А.П. Соколова, И.А. Дуборкина / *Сервис в России и за рубежом*. – 2020. – №2. – С. 111-121.
9. Корогодин, И.Т. Пути совершенствования форм и систем оплаты труда в бизнесе / И.Т. Корогодин, А.С.Бутрина // В сб. *международ. науч.-практ. конфер.: Государство и бизнес в современной экономике*. – Воронеж:

Научная книга, 2020. – С. 63-65.

10. Алмекеева, И.С. Оценка эффективности труда по критериальным показателям / И.С. Алмекеева // Статистика, учет и аудит. – 2019. – Т. 1. – № 64. – С. 132-137.

11. Пивень, Т.Я. Оптимизация затрат на персонал в современных организациях / Т.Я. Пивень, Н.В. Лоскутов // Статья в сбор. трудов международ. науч.-практ. конференции. – Краснодар: ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2018. – С. 45-49.

12. Туровец, О.Г. Организационные факторы роста производительности труда на промышленном предприятии / О.Г. Туровец, И.В. Степанов // Экономинфо. – 2015. – №23. – С. 13-16.

13. Глазкова, Т.Г. Исследование затрат на персонал как основы системы корпоративной социальной ответственности (на примере ПАО «Лукойл») / Глазкова Т.Г., Грудева Е.Е., Думова Л.В. // Статья в сбор. трудов всероссийской науч. конференции. – Новокузнецк: Сибирский государственный индустриальный университет, 2020. – С. 301-304.

14. Давыдова, А.А. Система контроля оплаты труда персонала как фактор обеспечения экономической безопасности предприятия / А.А. Давыдова, Р.Л. Захарова // В сб. междунар. науч.-практ. конф.: Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. – Новосибирск: СибАК, 2021. – С. 53-60.

15. Исик, Л.В. Обеспечение социально-экономической безопасности России / Л.В. Исик, В.В. Канаки // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 9 (112). – С. 12-15.

16. Складьяревская, В.А. Экономика труда: Учебник для бакалавров / В.А. Складьяревская. – М.: Проспект, 2018. – 304 с.

17. Трудовой кодекс Республики Узбекистан от 21 декабря 1995 года (с изменениями и дополнениями по состоянию на 09.02.2022 г.).

18. Антонян, И.А. Формирование эффективной системы оплаты труда персонала и ее мотивационное воздействие на результаты работы организации // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2020. – №6. – С. 70-74.

19. Бахтина, Т.Б. Эффективность использования средств на оплату труда / Т.Б. Бахтина // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2019. – № 4. – С. 76-78.

20. Галецкая, М.Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / М.Е. Галецкая // Молодой ученый. – 2018. – №7. – С. 810-813.

21. Грязнова, А.Г. Микроэкономика. Практический подход: Учебник. / А.Г. Грязнова, Н.Н. Думная, А.Ю. Юданов. – М.: Кнорус, 2019. – 688 с.

22. Усенко, Н.С. Фундаментальные исследования показателей по труду и производительности труда персонала / Н.С. Усенко // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2019. – № 6. – С. 146-150.

23. Тесленко, Е.Ю. Роль контроля и учета оплаты труда в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.Ю.Тесленко // Статья в сбор. трудов науч.-практ. конф.: Роль бухгалтерского учета, контроля и аудита в обеспечении экономической безопасности России. – М.: Научный консультант, 2021. – С. 173-176.

24. Тесленко, Е.Ю. Роль контроля и учета оплаты труда в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / Е.Ю.Тесленко // Статья в сбор. трудов науч.-практ. конф.: Роль бухгалтерского учета, контроля и аудита в обеспечении экономической безопасности России. – М.: Научный консультант, 2021. – С. 173-176.

25. Щербакова, Н.Ф. Анализ систем оплаты труда в современных условиях / Н.Ф. Щербакова, П.А. Зыряев // В сб. международ. науч.-практ. конфер.: Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово хозяйственного контроля деятельности организации. – Воронеж: ВГУ, 2020. – С. 267-270.
26. Роженцова, И.А. К вопросу об эффективности использования средств на оплату труда в коммерческой организации / И.А. Роженцова, М.О. Лысова // Advanced Science. – 2019. – № 4. – С. 59-70.
27. Прока, Н.А. Методические подходы к формированию и оценке эффективности политики оплаты труда в сельскохозяйственных организациях / Н.А. Прока // Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве. – 2021. – №1. – С. 48-57.
28. Панахова, Э.М. Анализ и оптимизация оплаты труда / Э.М.Панахова / В сб. науч.-практ. конфер.: Механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества в контексте реализации национальных проектов. – Чебоксары: Чебоксарский филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС, 2020. – С. 98-103.
29. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебник. / А.П. Егоршин. – М: Инфра-М, 2018. – 352 с.
30. Есикова, Р.С. Кадровая безопасность как одна из составляющих экономической безопасности организации / Р.С. Есикова // Социально-экономические явления и процессы. – 2020. – Т. 12. – № 6. – С. 65-69.
31. Корнеева, И.В. Экономика фирмы: Экономика фирмы: Практикум. Учеб. пособ. / И.В. Корнеева, Г.Н. Русакова. – М.: Юрайт, 2019. – 123 с.
32. Корчагина, Я.Ю. Правовое обеспечение экономической безопасности предприятия / Я.Ю. Корчагина, И.И. Акчурин, И.В. Пашина // Студенческий. – 2021. – № 22(66). – С. 5-8.
33. Кувшинов М.С. Бухгалтерский учет и анализ. / М.С. Кувшинов. – М. Кнорус, 2019. – 272 с.

34. Волков, И.С. Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда в организациях сферы услуг / И.С. Волков, О.А. Лымарева // В сб. науч.-практ. конфер.: Интеграция наук. – Краснодар: Минэнерго, 2020. – С. 296-301.

35. Воропаева, А.А. Совершенствование организации оплаты труда на предприятии / А.А. Воропаева, Н.И. Тришкина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – №5-5. – С.43-47.

Приложение А

(обязательное)

Анкета для опроса персонала Управления ЖКУ Ташкентской области

1. Какие недостатки, по вашему мнению, существуют в системе оплаты труда в Управлении ЖКУ Ташкентской области:

- размер заработка;
- несправедливость при распределении премий;
- игнорирование трудового вклада;
- ограниченный круг стимулирующих надбавок.

2. Считаете ли вы систему оплаты труда в организации справедливой?

- да;
- затрудняюсь ответить;
- нет.

3. Система оплаты труда влияет на ваши трудовые показатели:

- да;
- затрудняюсь ответить;
- нет.

Спасибо за ваши ответы!