



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<i>Анализ системы оплаты труда на примере АО "Алмалыкский ГМК"</i>

УДК 658:005.52

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>Д-3Б82</b>	Равшанов Аббос Рахмон угли		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Селевич О.С.</b>	<b>к.э.н.</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>ведущий эксперт</b>	<b>Клыкова Т.Ю.</b>	<b>-</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>доцент</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП  
38.03.01 Экономика**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>
<b>Универсальные компетенции</b>	
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
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
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
<b>Профессиональные компетенции</b>	
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
<b>Дополнительные профессиональные компетенции университета</b>	
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» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП/ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ермушко Ж.А.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
<b>Д-ЗБ82</b>	Равшанов Аббос Рахмон угли

Тема работы:

<i>Анализ системы оплаты труда на пример АО «Алматынский ГМК»</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	<b>от 17.04.2023 №107-17/с</b>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы	<b>14.06.2023</b>
---	-------------------

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i>	Нормативная документация по составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, учебная и научная литература по теме, информация периодических изданий, бухгалтерская отчетность и данные бухгалтерского учета исследуемого предприятия
<b>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b> <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i>	1. Теоретические основы формирования системы оплаты труда, состав и структура оплаты труда на предприятии, формы и системы оплаты труда на предприятии, механизмы формирования заработной платы 2. Анализ существующей системы оплаты труда в АО «АГМК». 3. Анализ фонда оплаты труда на предприятии. 4. Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации и стимулирования персонала на АО «АГМК»

<b>Перечень графического материала</b> (с точным указанием обязательных чертежей)	-
--	---

<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>доцент</b>	<b>Селевич О.С.</b>	<b>к.э.н.</b>		

**Задание принял к исполнению обучающийся:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Д-3Б82</b>	<b>Равшанов Аббос Рахмон угли</b>		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

Уровень образования бакалавриат

Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

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

Обучающийся:

Группа	ФИО
<b>Д-3Б82</b>	Равшанов Аббос Рахмон угли

Тема работы:

Анализ системы оплаты труда на примере АО "Алмалыкский ГМК"
---

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	5
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	5
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	5
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	5
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	5
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	5
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом руководителя ответственному за ГАК в ШИП.	5
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----

	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	5
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	8
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	8
	Итого	70

**СОСТАВИЛ:**

**Руководитель ВКР**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Селевич О.С.	К.Э.Н.		

**СОГЛАСОВАНО:**

**Руководитель ООП/ОПОП**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	К.Э.Н., доцент		

**Обучающийся**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ82	Равшанов Аббос Рахмон угли		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 101 страниц, 7 рисунков, 25 таблиц, 25 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: стимулирование, заработная плата, стимулирующая роль.

Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы: проанализировать систему заработной платы АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе исследования проводилось изучение правил начисления заработной платы, рассмотрение планирования и организации начисления заработной платы, отдельно изучался порядок начисления заработной платы в подразделении АО «АГМК» ЦРМЗ, а также заработная плата и ее коэффициенты и влияющие на это факторы, был выполнен анализ организационно-правовой формы АО «Алмалыкский ГМК», рассмотрены основные положения начисления заработной платы в Республике Узбекистан и конкретно на АО «Алмалыкский ГМК».

В результате исследования была изучена роль стимулирующей функции заработной платы как метода повышения производительности труда для АО «Алмалыкский ГМК»

Степень внедрения: повышение качества проводимых стимулирующих процессов на предприятии.

Область применения: горно-металлургическая отрасль.

Экономическая эффективность/ значимость работы: применение полученных результатов улучшит качество проводимых в дальнейшем на предприятии.



## Оглавление

Введение.....	10
1 Теоретические основы формирования системы оплаты труда .....	13
1.1 Состав и структура оплаты труда на предприятии.....	13
1.2 Формы и системы оплаты труда на предприятии.....	21
1.3 Мотивация к труду .....	29
1.4 Механизмы формирования заработной платы.....	32
2 Анализ существующей системы оплаты труда в АО «АГМК» .....	41
2.1 Общая характеристика предприятия и основные направления стратегического развития.....	41
2.2 Характеристика системы оплаты труда и материального стимулирования на предприятии.....	46
2.3 Анализ фонда оплаты труда на предприятии.....	47
3 Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации и стимулирования персонала на АО «АГМК» .....	53
3.1 Оплата труда ИТР и служащих всех подразделений АО «АГМК» состоит из постоянной и переменной частей. ....	53
3.2 Принципы создания эффективной системы оплаты труда на примере формирования (совершенствования) постоянной части заработной платы... ..	65
3.3 Корректировка существующих размеров зарплат, грейдирование .....	71
4. Корпоративная социальная ответственность .....	79
Заключение .....	87
Список использованных источников .....	91
Приложение А .....	94
Приложение В.....	96
Приложение Г .....	97
Приложение Д.....	98
Приложение Е.....	100
Приложение Ж.....	101
Приложение З .....	103

## Введение

Рыночные преобразования в экономике страны связаны с изменением всей системы хозяйствования. С переходом от принципов бюрократического административно-командного руководства, подразумевающих беспрекословное подчинение нижних уровней управления верхним, нейтрализацию горизонтальных форм связи, ориентацию на власть, приказ, контроль, а не на мотивацию, к системе современных отношений, объектом которых становится не только организация производства и предприятие, но и человек, его потребности и цели. Предприятие все в большей степени рассматривается практиками как сложный социально-экономический организм, в котором экономические и социальные процессы неразрывны и взаимообусловлены. Поэтому современное производство нуждается в гибкой и динамичной системе организации труда работников, способной адекватно реагировать на конъюнктуру рынка и меняющиеся внешнюю и внутреннюю среды.

Для долговременного успеха в бизнесе важнейшим является желание сотрудников организации трудиться производительно, с полной отдачей сил. Что для этого нужно сделать? Какие условия труда создать, какое денежное вознаграждение платить работникам? Как поощрять и стимулировать эффективный труд персонала? Все эти вопросы относятся к системе управления трудовой мотивацией работников.

Люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать

квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

Всем этим целям и служат внутрифирменные системы оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала.

Создание системы оплаты и стимулирования труда - очень специфический и сложный процесс, требующий профессионального понимания сущности трудовой мотивации, знаний и опыта разработки и применения методов вознаграждения персонала.

Размер заработной платы зависит не только от индивидуальной производительности труда работника. Он зависит и от того, как тот, кто выплачивает эту заработную плату, сумел определить ее величину, какую систему стимулов к производительному труду он разработал и насколько умело эта система направляет возможности и потребности работника на достижение стратегических и тактических целей предприятия - другими словами, как работодатель управляет оплатой труда своих работников. Чрезвычайно важна также в этом вопросе в каждый данный период развития страны политика государства, профсоюзов и тех, кто осуществляет законодательное, нормативное и информационное обеспечение решения вопросов эффективной и своевременной оплаты труда. Рассмотрение этих вопросов объективно необходимо в связи с переходом от централизованно управляемой экономики к экономике рыночного типа.

Кроме того, нельзя не учитывать и те изменения, которые происходят на международном уровне: глобализация экономики, торговая конкуренция и мобильность капиталов серьезно обострили проблему оплаты труда. Вследствие перемещения производства в другие страны и, следовательно, изменения схем организации труда и производства, повышения их гибкости возникла необходимость адаптации к ним системы профессиональных отношений. Это поставило проблему заработной платы, наряду с проблемой занятости, в центр внимания.

В то же время на эти процессы серьезное влияние оказывает

прошедшая испытание временем идея социальной справедливости в отношениях между людьми, вследствие чего проблема оплаты труда приобрела чрезвычайно сложный характер. Становится все более очевидным, что должная структура и уровень заработной платы для всего многообразия категорий трудящихся является вместе с необходимым уровнем занятости жизненно важным фактором сохранения сбалансированности современной экономики. В силу этого данная проблема - один из важнейших предметов для изучения.

Руководителям предприятий сегодня приходится решать множество вопросов, в том числе и таких: как достичь стратегических целей, как привлечь и удержать ценных для компании сотрудников и повысить их результативность?

Один из основных путей решения этих проблем - построение эффективной системы мотивации и оплаты труда.

Совершенствование системы оплаты труда на предприятии необходимо для повышения материальной заинтересованности работников в достижении трудовой отдачи, необходимой для выполнения и перевыполнения плановых количественных и качественных показателей деятельности АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината» и его структурных подразделений, для обеспечения в обществе справедливой оплаты труда работников в соответствии с его количеством, качеством и результатами, и принципов оплаты закрепленных в трудовом кодексе Республики Узбекистан, других законодательных нормах, коллективном договоре и иных локальных нормативных актах.

# **1 Теоретические основы формирования системы оплаты труда**

## **1.1 Состав и структура оплаты труда на предприятии**

В заработной плате отражаются такие свойства труда, как его вид, качество и количество. Размер оплаты зависит, прежде всего, от его содержания, сложности труда, квалификации работника, условий, в которых протекает трудовой процесс (тяжесть, вредность для здоровья, непривлекательность), значимости для экономики в целом и для конкретного хозяйства, т.е. от всех тех факторов, которые определяют вид и качество труда. Влияет на размер оплаты и количество труда, которое определяется продолжительностью труда во времени, а также интенсивностью (напряженностью) труда. Учет вида, качества и количества труда необходим для обеспечения равной оплаты за равный труд, а для этого, в свою очередь, необходимо обеспечить измерение любого труда, независимо от специфики его конкретного содержания, при помощи каких-то универсальных инструментов, показателей. Совокупность разработанных для этого и закреплённых в соответствующем порядке правил создают тарифную систему оплаты труда. Тарифная система оплаты труда - это совокупность закреплённых в нормативных правовых актах, коллективных соглашениях и договорах нормативов, предназначенных для отражения в заработной плате содержания, сложности условий труда, квалификации работника, особенностей производства и климатических условий работы для обеспечения дифференциации заработной платы работников различных категорий.

В соответствии с ст. 153 ТК РУз тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. [1]

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады

(должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда. [1]

Вспомогательными элементами тарифной системы являются тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих, квалификационные справочники должностей руководителей, специалистов и служащих, а также тарифные надбавки, доплаты и районные коэффициенты.

Тарифно-квалификационные справочники - это перечень типичных для данного производства профессий и видов работ. Они содержат квалификационную характеристику различных видов работ по их сложности, требования к рабочим при выполнении данной работы и разряды, соответствующие той или иной работе. При помощи тарифно-квалификационных справочников производится тарификация работ, т.е. отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда, и тарификация рабочих, т.е. определение разряда их квалификации. Квалификация - совокупность знаний и практических навыков, позволяющие выполнять работы, определенной сложности.

Тарифная ставка - это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) в единицу времени (час, день, месяц). Она устанавливается в зависимости от сложности, интенсивности, условий труда, а также его экономической и социальной значимости. Основной расчетной величиной является тарифная ставка первого разряда, которая определяет

минимальную оплату наиболее простого труда. Месячная тарифная ставка первого разряда не может быть ниже установленного государством минимального размера оплаты труда.

Тарифные ставки второго и последующих разрядов определяются при помощи тарифной сетки. Она устанавливает соотношение в оплате труда рабочих в зависимости от сложности работ и квалификации рабочих. Параметрами тарифной сетки является: число тарифных разрядов, тарифные коэффициенты, диапазон тарифной сетки. Первый разряд соответствует наиболее простым работам, последний - наиболее сложным. [2]

Тарифные коэффициенты показывают, во сколько раз тарифная ставка второго и последующих разрядов выше тарифной ставки первого разряда (тарифный коэффициент первого разряда всегда равен единице). Как правило, тарифные коэффициенты возрастают прогрессивно от разряда к разряду, однако в зависимости от того, какую цель ставят перед собой разработчики тарифной сетки, эти изменения могут носить и иной характер (нарастающая прогрессия, убывающая прогрессия, регрессия, смешанный характер).

Тарифные сетки служат для установления соотношения тарифных ставок по разрядам в оплате труда в зависимости от уровня квалификации. В зависимости от степени сложности труда тарифные сетки могут иметь разный диапазон, т.е. соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разряда. Конкретный тарифный диапазон должен быть таким, чтобы стимулировать повышение профессионально-квалификационного статуса работника и адекватно отражать различия в степени сложности труда.

Таблица 1.1 - Прогрессивное абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,00	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0

Продолжение Таблицы 1.1

Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, ед.	–	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	–	13,00	14,10	14,70	15,60	16,90

Таблица 1.2 – Прогрессивное абсолютное и постоянное относительное возрастание тарифных коэффициентов

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,00	1,15	1,32	1,52	1,74	2,0
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, ед.	–	0,15	0,17	0,20	0,22	0,26
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	–	15	15	15	15	15

Таблица 1.3 – Постоянное абсолютное и регрессивное относительное возрастание тарифных коэффициентов

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, ед.	–	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	–	20	16,7	14,3	12,5	11

Таблица 1.4 – Регрессивное абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов

Тарифные разряды	1	2	3	4	5	6
Тарифные коэффициенты	1,00	1,26	1,49	1,69	1,86	2,00
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, ед.	–	0,26	0,23	0,20	0,17	0,14
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	–	26	18	13	10	8

Для ограниченного круга работ в машиностроении, в основном производстве черной металлургии, при добыче сырья для черной металлургии, для некоторых работ в электроэнергетике используются два



дополнительных разряда тарификации работ и рабочих - седьмой и восьмой, применение которых расширяет диапазон дифференцированных тарифных ставок до 1:2.

Таблица 1.5 – Межразрядные соотношения тарифных ставок в 8-разрядной сетке

<b>Тарифные разряды</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Тарифные коэффициенты	1,0	1,008	1,204	1,350	1,531	1,800	1,892	2,0
Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов, ед.	–	0,008	0,116	0,146	0,181	0,269	0,092	0,108
Относительное возрастание тарифных коэффициентов, %	–	8,8	10,7	12,1	13,4	17,6	5,1	5,7

Для всех учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, обязательным является применение единой тарифной сетки.

Оплата труда служащих строится на тех же принципах. Роль тарифа играют месячные должностные оклады, зависящие от занимаемой должности и квалификации работника. Соотношение окладов по различным должностям определяется схемой должностных окладов, которая на предприятии принимает форму штатного расписания - перечня должностей служащих и установленных по каждой должности (или группе равнозначных должностей) окладов. [3]

Государство обеспечивает повышенную оплату труда работникам, занятым на работах с особыми условиями, ст. 156 ТК РУз. Для этого используется такой элемент тарифной системы как доплаты и надбавки. Поскольку целью этих выплат является компенсация факта работы в особых условиях, их можно охарактеризовать как компенсирующие. [1]

Все существующие и реально применяемые работодателями надбавки и доплаты можно разделить на пять групп. Первую группу составляют те,

которые компенсируют особенности режима труда. К ним относятся доплаты за многосменный режим работы, за работу в ночное время, за работу по графику с разделением рабочего дня на части, за подвижный разъездной характер работы и т.п.

Доплаты второй группы устанавливаются при работе, сопровождающейся воздействием вредных опасных факторов. Это доплаты за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях труда, за интенсивность труда при работах на конвейерах, поточных и автоматических линиях, за перевозку опасных грузов, за работу с химическим оружием и т.п.

Третью группу составляют доплаты, в которых отражается особая квалификация работника, не учтенная в размере тарифной ставки (оклада): за стаж работы по специальности, за ученую степень, за знание иностранного языка, за профессиональное мастерство, за высокие достижения в труде и прочие.

Четвертая группа - это доплата за работу за пределами нормы труда (за сверхурочную работу, за работу в выходные и праздничные дни, за совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и проч.). Наконец пятую группу составляют доплаты при невыполнении меры труда не по вине работника - при невыполнении норм труда, при изготовлении брака, при простое, при освоении новых производств.

Осуществляя территориальное регулирование заработной платы, государство предусматривает повышенную оплату лицам, занятым на работах в неблагоприятных природно-климатических условиях. Для этого используется такой элемент тарифной системы, как районные коэффициенты («северные» коэффициенты, коэффициенты за работу в высокогорной, пустынной или безводной местности) и процентные надбавки к заработной плате. Районные коэффициенты призваны компенсировать работающим в этих регионах более высокую стоимость жизни, а, следовательно, вызвано различием в наборе потребительской корзины в зависимости от местности и более высокими ценами на товары и платные услуги. Для примера в

настоящее время районные коэффициенты, размер которых от 1,1 до 1,6, применяются к заработной плате работников, расположенных:

- г.Учкудук и г.Зарафшан, Навлийской области (территориальный коэффициент -1,6);
- Тамдынском и Учкудукском районных Навоийской области (территориальный коэффициент -1,5);
- Канимехском, Нуратинском, Хатырчинском, Новбахорском, Кызылтепинском районных Навоийской области (территориальный коэффициент -1,3);
- г.Навои, Навоийский район (территориальный коэффициент -1,2);
- Муйнакском, Бозатаусском, Кунградском районах Республики Каракалпакстан, за исключением г.Муйнак и г.Кунград (коэффициент за работу в пустынной и безводной местности -1,3);
- г.Муйнак, г.Кунград, Караузьякском, Кегейлийском, Нукусском, Канлыкульском, Тахтакупырском, Чимбайском, Шуманайском районах и на целинных землях пустыни Кызылкумы в Берунийском, Турткульском и Элликалийском районах Республики Каракалпакстан (коэффициент за работу в пустынной и безводной местности -1,2);
- Ходжейлийском районе и в сельхозпредприятиях им.Бердаха и им.Навой Амударьинского района Республики Каракалпакстан (коэффициент за работу в пустынной и безводной местности -1,15);
- г.Нукус (коэффициент за работу в пустынной и безводной местности -1,1);
- Караулбазарском районе Бухарской области (районный коэффициент -1,5);
- г.Газли Бухарской области (коэффициент за работу в пустынной и безводной местности -1,2);
- г.Янгиабд Ташкентской области (районный коэффициент -1,2).

Императивное государственное регулирование ставок заработной платы осуществляется в бюджетной сфере, т.е. там, где источником выплаты

заработной платы выступает государственный бюджет. В этой сфере государство заранее, в нормативном порядке, определяет как условия, так и размеры оплаты труда.

Следует различать организацию оплаты труда работников бюджетных учреждений и организаций и государственных служащих.

Оплата труда работников бюджетных учреждений и организаций строится в соответствии с постановлением кабинета министров РУз от 16.09.2019 г. «О дифференциации в уровнях оплаты труда работников бюджетной сферы на основе Единой тарифной сетки». [3] Ее применение обязательно для всех учреждений и организаций, находящихся на бюджетном финансировании (учреждений здравоохранения, системы социальной защиты населения, образования, культуры, науки и др.). Одновременно с утверждением Единой тарифной сетки были утверждены межотраслевые (сквозные) и отраслевые перечни категорий и должностей работников бюджетной сферы каждой к определенному разряду по Единой тарифной сетке.

В соответствии со ст. 27 ТК РУз денежное содержание государственного служащего состоит из должностного оклада, надбавок к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия государственной службы, выслугу лет, а также премий по результатам работы. Размер должного оклада, размеры и порядок установления надбавок к должностному окладу определяется законами Республики Узбекистан.[1]

Если тарифная система предназначена для установления единого размера вознаграждения за определенный вид труда и в силу этого служит общей мерой вознаграждения за труд, то в зарплате конкретного работника следует учесть фактическое количество и качество его индивидуального труда. Для этого используются такой элемент организации оплаты труда, как и системы и формы заработной платы.

## **1.2 Формы и системы оплаты труда на предприятии**

Под системой заработной платы следует понимать способ установления соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за труд, на основании которого строится порядок исчисления основного заработка работника. Как правило, такой способ базируется на уже известных нам институтах: установленной мере труда и тарифной системе.

Практикой выбраны две базовые системы оплаты труда - повременная и сдельная, в основу которых кладется определенная единица измерения меры труда: рабочее время или количество выработанной продукции (производственных трудовых операций). Целевое назначение этих систем двояко. Они призваны, во-первых, обеспечить измерение количества труда работника, необходимое для его денежной оценки, а во-вторых, сформулировать и закрепить набор стимулов к повышению эффективности труда.

При повременной системе оплаты труда учитывается проработанное время, и оплата производится на основании тарифной ставки (должностного оклада). Тарифная ставка может быть часовой, дневной или месячной, соответственно, и повременная оплата может быть почасовой, поденной, помесечной. Чаще всего используется последняя, при этом фактическое число рабочих дней в месяце (если он проработан полностью) значения не имеет. При поденной системе оплате подлежит каждый фактически отработанный день, а при почасовой - каждый отработанный час, поэтому особое значение приобретает форма учета рабочего времени. Повременная система оплаты традиционно устанавливается для подавляющего большинства служащих в виде месячного должностного оклада. Однако в последнее время она все чаще стала использоваться и для оплаты труда рабочих, что связано с развитием автоматизированных производственных процессов, значительно снижающих возможности человека в области воздействия на интенсивность своего труда, заданную технологическими

параметрами производства. При повременной системе оплаты труда заработная плата подсчитывается по формуле (1.1) ([6], с. 162):

$$ЗП=ТС*РВ, \quad (1.1)$$

где ЗП - заработная плата;

ТС - тарифная сетка присвоенного рабочему квалификационного разряда;

РВ - фактически отработанное время.

При сдельной системе оплачивается каждая единица производственной продукции или выполнения трудовая операция. Размер оплаты зависит в данном случае от того, сколько произведено единиц продукции, выполнено операций или оказано услуг. Оплата производится на основании сдельной расценки, которая является расчетной величиной, производной ставки и нормы выработки. Она вычисляется двумя способами: а) путем деления тарифной ставки на норму выработки, когда применяются именно нормы выработки, или б) путем умножения тарифной ставки на норму времени, когда применяются нормы времени.

Эффективное применение повременной формы оплаты труда определяется следующими условиями:

- строго регламентированные, аппаратные, автоматизированные производства, где рабочий не может влиять на технологическое время;
- высокие требования к качеству продукции, которые непосредственно зависят от рабочих;
- на рабочем месте можно реально увеличить выработку продукции, а производству столько продукции не требуется.

Наличие следующих условий делает целесообразным применение сдельной формы оплаты труда:

- наличие реальных возможностей увеличения выработки продукции при сокращении затрат времени на единицу продукции;
- возможность рабочих увеличивать выпуск продукции при стабильной технологии и соответствующем качестве продукции;

- при потребности производства и увеличении выпуска продукции на данном участке.

На практике используются следующие варианты сдельной системы:

1) Прямая индивидуальная система, при которой сдельные расценки постоянно и независимо от количества произведенной продукции (выполненных трудовых операций). Эта система применяется тогда, когда не требуется стимулировать работников к повышению общих количественных результатов труда. Заработок в этом случае исчисляется путем умножения сдельной расценки за единицу каждого вида работ на фактический объем выработки по каждому виду работ. В настоящее время применение этой системы оплаты незначительно. Она рассчитывается по формуле (1.2) ([6], с.164):

$$ЗП = Q * p, \quad (1.2)$$

где  $Q$  - количество выполненной продукции;

$p$  - расценка на данный вид продукции.

2) Сдельно-прогрессивная система, при которой работа в пределах установленной нормы оплачивается по обычным расценкам, а сверх этой нормы - по повышенным. Данная система находит свое применение там, где нужно стимулировать рост производительности труда за счет снижения затрат времени на выпуск единицы продукции при соблюдении всех требований к ее качеству. В этом случае заработок рабочего быстрее, чем выработка, поэтому данная система вводится обычно временно (на три-шесть месяцев, поскольку ее неоправданно длительное применение приводит к повышенным затратам на оплату труда и снижению качества работы) на решающих участках основного производства, где сложилась неблагоприятная ситуация с выполнением плана производства продукции. Находится по формуле (1.3) ([6], с.164):

$$ЗП = Q_{п} * p + Q_{д} * p_{д}, \quad (1.3)$$

где  $Q_{п}$  - количество продукции, выполненное по плану;

$Q_{д}$  – количество продукции, сделанное дополнительно (свыше плана);

р - расценка на данный вид продукции, сделанной по плану;

рд - расценка на данный вид продукции, сделанной свыше плана.

3) Косвенно-сдельная система применяется для вспомогательных работников (наладчиков, ремонтников и т.п.), от результатов, работы которых зависят бесперебойная работа станков и агрегатов, своевременность обеспечения рабочих основного производства инструментами, заготовками, сырьем и т.п. Расценки вспомогательным работникам устанавливаются исходя из сдельных расценок за единицу продукции основных рабочих. Обязательным условием введения косвенной сдельной системы оплаты труда является возможность закрепления вспомогательных рабочих за определенным оборудованием или рабочими-сдельщиками, от выработки которых зависит их оплата. При данной системе повышается материальная заинтересованность вспомогательных рабочих в улучшении обслуживания рабочих мест и машин. Оплата труда рабочих может производиться тремя методами: 1) заработная плата вычисляется по формуле (1.4) ([6], с.167):

$$Р_k = Т_ч \cdot Ч_r \cdot Н_v, \quad (1.4)$$

где  $T_ч$  - часовая тарифная ставка вспомогательных рабочих;

$Ч_r$  - число обслуживаемых рабочих;

$Н_v$  - норма выработки для обслуживаемого рабочего;

$Р_k$ , общий заработок вспомогательного рабочего, определяется умножением тарифного заработка за отработанное время на коэффициент выполнения нормы выработки в среднем по всем объектам, обслуживаемых этим рабочим; общий заработок рассчитывается умножением коэффициента, характеризующего соотношение тарифных ставок вспомогательных рабочих и тарифных ставок обслуживаемых ими рабочих, на фактический сдельный заработок обслуживаемых рабочих.

4) Аккордно-сдельная система предполагает установление расценок не на отдельную операцию, а на весь комплекс работ в целом. Она применяется главным образом в строительстве и на других работах с длительным циклом. Кроме того, ее используют при выполнении срочных



особо важных работ, нуждающихся в стимулировании повышения производительности труда и сокращения сроков выполнения работ. Премирование вводится за сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ. Расчет с рабочими производится после выполнения всех работ. Если выполнение аккордного задания требует длительного времени, то выплачивается аванс за текущий месяц с учетом выполненного объема работ. Эта система является, как правило, бригадной формой оплаты труда.

5) Сдельно-премиальная система. При использовании этой системы предусматривается выплата рабочему в дополнение к сдельному заработку, начисленному по расценкам, премии за достижение установленных индивидуальных или коллективных (количественных или качественных) показателей. В качестве показателей премирования рабочих используют:

- рост производительности труда;
- улучшение качества продукции, работ;
- освоение новой техники и технологии;
- снижение материальных затрат и т.п.

Рабочих, занятых обслуживанием основного производства, премируют по показателям, непосредственно характеризующим улучшение качества их работы: обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования по выпуску продукции, улучшение коэффициента его использования, бесперебойное обеспечение рабочих мест инструментами, энергией, транспортными средствами и т.д. Вычисляется по формуле (1.5) ([6], с.183):

$$ЗП = Q * p + \% \text{ премии} \quad (1.5)$$

И сдельная, и повременная системы могут дополняться стимулирующими выплатами, ст. 154 ТК РУз. Их применение направлено на создание у работников материальной заинтересованности в достижении и тех показателей, которые не предусмотрены основной оплатой по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам.

Наряду с указанными, возможно использование и иных систем оплаты

труда. На практике они получили название бестарифных систем. Наиболее распространенными вариантами таких систем являются:

1) Оплата на основании условного коэффициента (коэффициента трудового участия, коэффициента трудового вклада, коэффициента эффективности труда и проч.). При такой системе оплаты каждому работнику по результатам определенного периода устанавливается коэффициент, отражающий его квалификацию, трудовое участие в текущих результатах деятельности коллектива, отработанное им время и иные характеристики его труда. Коэффициент определяется либо руководителем, либо специальной комиссией, сформированной из членов коллектива.

2) Оплата в виде процентного отношения к заработку руководителя. В этом случае работники группируются по квалификационным признакам, и для каждой группы устанавливается свое процентное отношение ее заработка к заработку руководителя, который в свою очередь определяется с учетом результатов работы организации (структурного подразделения).

Рейтинговая система, при которой размер месячного заработка каждого работника определяется в соответствии с его личным рейтингом.

Индивидуальная система оплаты, основанная на договоре между работником и работодателем. В этом случае размеры и условия оплаты труда конкретного работника определяются содержанием его трудового договора.

В последние годы наряду с тарифной и бестарифной системами применяются, так называемые смешанными системы, имеющие признаки одновременно и тарифной и бестарифной систем, индивидуальных и коллективных форм оплаты труда. К числу смешанных систем можно отнести систему плавающих окладов, комиссионную форму труда, дилерский механизм.

Система плавающих окладов строится на том, что при условии выполнения задания по выпуску продукции в зависимости от результатов труда работников (роста или снижения производительности труда, повышения или снижения качества продукции (работ, услуг), выполнения

или невыполнения норм труда и др.) происходит периодическая корректировка тарифной ставки (должностного оклада).

Дилерский механизм заключается в следующем. Работник за свой счет закупает часть продукции предприятия, которую затем сам же и реализует. Разница между фактической ценой реализации и ценой, по которой работник рассчитывается с предприятием, представляет собой его заработную плату. Иногда работник получает продукцию бесплатно и рассчитывается за нее с предприятием после реализации по заранее оговоренной цене. В этом случае можно говорить о выплате аванса в натуральной форме с последующим перерасчетом.

Комиссионная форма оплаты труда, как правило, применяется для работников отдела сбыта, внешнеэкономической службы предприятия, рекламных агентств и т.п. Существует множество разновидностей комиссионной формы, увязывающих оплату труда работников с результативностью их деятельности. Выбор конкретного метода зависит от того, какие цели преследует предприятие, а также от особенностей реализуемого товара, специфики рынка, культурных особенностей страны и других факторов. Например, если предприятие стремится к максимальному увеличению общего объема продаж, то, как правило, устанавливаются комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации.

Если предприятие имеет несколько видов продукции и заинтересованно в усиленном подтверждении одного из них, оно может устанавливать более высокий комиссионный процент для этого вида изделий. Если предприятие стремится увеличить загрузку производственных мощностей, то необходимо ориентировать работников на реализацию максимального количества единиц продукции, для чего может быть установлена фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу. Если необходимо максимизировать прибыль в данный конкретный момент без увеличения количества продаваемой продукции, то работнику может быть установлен фиксированный процент от маржи по контракту. Для

обеспечения стабильной работы всего предприятия оплаты труда сотрудников отдела реализации может производиться в виде фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по реализации.

Формы заработной платы характеризуют способ нормирования, учета, начисления и выплаты заработной платы.

Прежде всего, заработная плата может быть в денежной и в натуральной форме. Основной формой является выплата заработной платы в денежной форме в валюте РУз (узбекский сум). Иная форма возможна только в соответствии с коллективным договором или трудовым договором по письменному заявлению работника при условии, что это не противоречит законодательству РУз или международным договорам, ст. 141 ТК РУз. [1]

Отрицательное отношение к натуральной форме заработной платы в стране сложилось в тот период, когда предприятия, находившиеся в сложном финансовом положении, вынуждены были оплачивать труд работников выпускаемой ими же продукцией, далеко не всегда способной удовлетворить их потребительские нужды и реально выполнить функцию платы за труд.

В настоящее время эта проблема уже не так остра, и многие предприятия вполне разумно используют натуральную форму оплаты в виде бесплатного (полностью или частично) питания работников, предоставления им социальных или страховых услуг, передачи в собственность продуктов питания, предметов обихода и проч. Если товары или услуги предоставлены бесплатно, величина заработной платы равна их полной стоимости, если же они переданы по сниженным ценам, учитывается разница между полной их стоимостью и стоимостью, по которой они переданы.

Однако, при этом она устанавливает, что данная форма оплаты труда, во-первых, разрешена национальным законодательством, коллективными договорами или арбитражными (судебными) решениями; во-вторых, передаваемые предметы и услуги должны быть подходящими для личного потребления работников или приносить им известную пользу; в-третьих, не разрешается ни при каких обстоятельствах выплата заработной платы в виде

«напитков с высоким содержанием алкоголя, а также в виде вредных для организма наркотиков». В законодательстве Республики Узбекистан этот запрет воспроизведен в ч. 3 ст. 141 ТК РУз, которая говорит о недопустимости выплата заработной платы в виде «спиртных напитков, наркотических, ядовитых, вредных и иных токсических веществ, оружия, боеприпасов и других предметов, в отношении которых установлены запреты или ограничения на их свободный оборот». Кроме того, ч. 2 ст. 141 ограничивает неденежную часть заработной платы максимальным размером в 20% от общей суммы заработной платы.

Кроме того, заработная плата может иметь индивидуальную и коллективную форму. При индивидуальной форме заработок начисляется и выплачивается работнику по итогам его личного труда. При коллективной форме заработок начисляется коллективу по совокупности результатам труда, а затем распределяется между работниками, входящими в коллектив, с учетом их индивидуального вклада в коллективный результат. Способ учета вклада может быть различным: по тарифным ставкам (окладам) с учетом проработанного времени, по коэффициентам трудового участия, по рейтинговой системе и проч. Конкретный механизм определяется в коллективных договорах. В заработок, подлежащий распределению между членами коллектива, не входят характер и имеют своим основанием личные результаты труда. [4]

### **1.3 Мотивация к труду**

Мотивация - один из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

Мотивация - это побуждение себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий,

возможностью реализовать себя, а также развить свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя и т.п. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию. [5]

Существует множество различных подходов к тому, как руководитель должен строить систему мотивации сотрудников. Одна из таких систем - «мотивационная лестница» Маккинси. В основе ее - четыре ступени мотивации. Решающим фактором успеха в реализации программы мотивации является понимание того, что процесс возникновения мотивированности многоступенчатый. И изолированное использование отдельных его компонентов не может привести к успеху.

На первой ступени этой «лестницы» руководитель должен добиться того, чтобы каждый сотрудник идентифицировал себя с предприятием и его целям. Для этого он сам должен служить примером такой идентификации. Каждый сотрудник должен чувствовать сопричастность делам фирмы, и цели работодателя должны быть и его собственными целями.

Вторым этапом согласно этой концепции является идентификация сотрудника с конкретными задачами. Если задачи оказываются «навязанными сверху», то результаты вряд ли окажутся хорошими. В этом случае работник не будет чувствовать их важности и большую часть времени потратит на то, чтобы убедить руководителя в их несостоятельности или нереальности. Для устранения этого недостатка предлагается совместная разработка промежуточных целей, которые должны отвечать таким требованиям, как важность и актуальность для всех, конкретность и простота измерений, достижимость с помощью имеющихся ресурсов; промежуточные цели должны привести к успеху уже через несколько недель и находить признание у всех сотрудников.

Третья ступень заключается в том, что каждый сотрудник должен быть уверен в своей способности решить данные задачи. Первой предпосылкой появления такой уверенности является признание сотрудниками поставленных целей с точки зрения их количественных показателей. На этом этапе также необходимо управление и руководство сотрудником плюс контроль за ходом выполнения работы.

Заключительный этап «мотивационной лестницы» состоит в том, что работнику необходимо прочувствовать успех. Успех - одна из потребностей, мотивирующих человека, поэтому важно дать человеку возможность ощутить успех, свою причастность к нему и признание его заслуг со стороны руководства.

На этом этапе сотрудник получает внутренние и внешние вознаграждения. К внутренним вознаграждениям относятся удовлетворение от выполненной работы, чувства собственной компетентности и самоуважения. Внешние вознаграждения, которые являются одной из причин внутренних, обеспечиваются руководителем.

Внешние вознаграждения непосредственно связаны с системой стимулирования, которая включает три уровня: признание заслуг сотрудника руководством, материальные стимулы в зависимости от величины трудового вклада и возможность повышения по службе.

Также эффективность управления персоналом, проявляющаяся в достигнутых результатах, зависит от степени действенности применяемых мер, важнейшая роль среди которых принадлежит вознаграждению.

Под вознаграждением персонала понимают все затраты, которые несет работодатель на основании трудового соглашения.

Процесс определения материального вознаграждения работника должен, с одной стороны, учитывать деятельность работника, а с другой - мотивировать его на достижение, желаемого уровня деятельности.

Материальное вознаграждение хотя и играет основополагающую роль в мотивации, но без учета других факторов не достигает своих целей. Оно

должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений, властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т. д. [16]

#### 1.4 Механизмы формирования заработной платы

Одна из важнейших характеристик установления заработной платы труда - это степень самостоятельности менеджмента при выработке и проведении политики оплаты труда. При решении этих вопросов подавляющее большинство менеджеров промышленных предприятий Узбекистана обладают дискреционной властью, близкой к абсолютной, и в принципе могут назначать и корректировать заработную плату по своему усмотрению, без предварительного согласования с другими участниками.

Так, при установлении заработной платы свободными себя считают 84% предприятий, тогда как несвободными - лишь 16%. Интегральный индекс самостоятельности (по 100-бальной шкале) превышает 73 балла. Важно отметить, что степень автономии менеджмента при решении вопросов, связанных с оплатой труда, отчетливо коррелировала с результатами экономической деятельности: чем успешнее шли дела на предприятии, тем большей свободой действий при определении заработной платы располагали его руководители (таблица 1.6). [7]

Таблица 1.6 - Оценки степени самостоятельности менеджмента при проведении политики заработной платы

Выборка	Группы предприятий по степени свободы при проведении политики заработной платы, %				Индекс самостоятельности, баллов max=100
	полностью свободны	в основном свободны	в основном не свободны	полностью не свободны	
Вся выборка	44	40	10	6	73,2
Группы предприятий по текущему финансовому состоянию:					
хорошее	63	21	4	13	77,6
нормальное	45	42	9	5	75,4
плохое	37	41	13	9	68,8



Согласно ретроспективным оценкам предприятий - в условиях плановой системы индекс их самостоятельности при проведении политики заработной платы составлял немного более 30 баллов (рисунок 1.1). Какие категории агентов, помимо менеджмента, оказывает реальное влияние на установление заработной платы? Степень их возможного влияния оценивалась по 5-балльной шкале. Согласно полученным результатам, единственным «игроком», чье влияние на уровне чуть выше среднего, был совет директоров - 3,1 балла. Крупнейшие собственники проявляли несколько меньшую активность - 2,8 балла. Государство (в лице местных и региональных органов власти) практически никогда не вмешивалось в проводимую предприятиями политику заработной платы - 1,2-1,3 балла. Неожиданно слабым было давление профсоюзов - 1,6 балла. Участие отраслевых региональных союзов предпринимателей в процессе установления заработной платы также было минимальным - 1,2-1,3 балла.<sup>3</sup>

Напрашивается вывод, что установление заработной платы - это, как правило, сугубо внутреннее дело самих предприятий и что чаще всего она определяется исключительно менеджментом при минимальном вмешательстве других заинтересованных сторон.

Сходная картина вырисовывается из ответов на другой вопрос - о том, от кого обычно исходят инициативы о повышении уровня оплаты (таблица 1.7). Согласно данным, в течение 2022 года сдвиг вверх общей шкалы заработной платы происходил на обследованных предприятиях не реже чем раз в полгода.

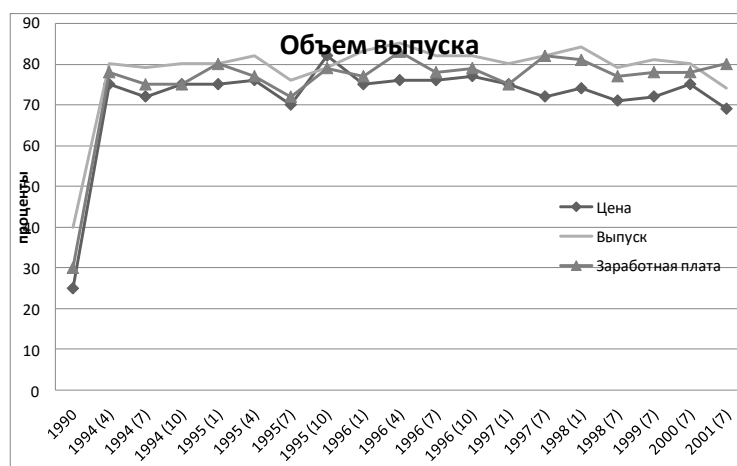


Рисунок 1.1 – Уровень самостоятельности предприятий при установлении цен, определении объема выпуска и назначении заработной платы [7]

Таблица 1.7 - Основные инициаторы повышения заработной платы (2002 год)

Категории	Вся выборка	Группы предприятий по численности персонала, человек			
		менее 200	200 - 500	500 - 1000	> 1000
Крупнейшие собственники	4	6	3	2	4
Совет директоров	21	15	20	24	27
Заместитель директора по экономике	29	26	27	31	37
Служба управления персоналом	13	13	7	11	25
Руководители линейных подразделений	40	31	48	49	35
Профсоюзная организация	16	9	12	20	31
Отдельные группы работников	29	37	26	27	24
Повышение происходит в сроки, заранее установленные коллективным договором	5	1	5	7	10
Местные, региональные власти	2	5	1	0	2
Другое	0	0	0	0	0

Чаще всего предложения о повышении ставок оплаты поступали с самых верхних этажей управленческой иерархии: от директоров предприятий, их заместителей по экономике, руководителей служб

управления персоналом, а также руководителей линейных подразделений. С увеличением размеров предприятия наблюдалось определенное перетекание полномочий - самого высокого уровня на более низкие. Но даже на предприятиях с численностью персонала свыше 1000 человек почти в половине случаев главными инициаторами пересмотра ставок оставались непосредственно сами директора.

Представленные данные позволяют квалифицировать сформировавшуюся в экономике Узбекистана модель зарплатообразования как явно «Менеджерскую». Именно менеджерам принадлежит решающее слово в вопросах установления заработной платы, и никто из других участников даже отдельно не может сравниться с ними по степени влияния, оказываемому на этот процесс.

С содержательно-экономической точки зрения большой интерес представляет другой вопрос, какие события чаще всего служат «спусковыми механизмами», дающими толчок к повышению ставок оплаты? Все потенциальные «триггеры», способные запускать процесс ее повышения, можно распределить по нескольким укрупненным категориям:

- 1) результаты экономической деятельности предприятия;
- 2) рост потребительских цен;
- 3) сигналы с локального рынка труда;
- 4) изменение общегосударственных нормативов оплаты труда;
- 5) давление со стороны персонала;
- 6) вмешательство сторонних агентов (таблица 1.8).

Таблица 1.8 - «Спусковые механизмы» повышения заработной платы (2022 год) [18]

Причины	«Обычные»	«Главные»
Улучшение финансового положения предприятия	64	39
Рост производительности труда	37	5
Рост потребительских цен	46	15
Повышение прожиточного минимума	27	8

Продолжение Таблицы 1.8

Трудности с удержанием кадров	33	8
Трудности с набором кадров	28	3
Рост заработной платы на других предприятиях	27	4
Повышение МРОТ	25	7
Повышение ставки первого разряда ЕТС	12	4
Обязательства в соответствии с условиями коллективного трудового договора	15	3
Требования профсоюзов	6	1
Ухудшение отношений с трудовым коллективом	6	1
Угроза забастовок	1	0
Рекомендации местных властей	2	0
Другое	5	2

Как видно из этих данных, с огромным отрывом лидировали «внутренние» экономические факторы - улучшение финансового положения и рост производительности труда (соответственно 64 и 37% упоминаний). Весьма существенное значение имели также «триггеры», связанные с развертыванием инфляционных процессов, - рост потребительских цен и повышение прожиточного минимума (46 и 27%). Почти не уступали им по важности импульсы, поступающие с локального рынка труда, - рост заработков на соседних предприятиях и трудности с набором (27 и 33%).

Намного реже «триггерами» становились изменения в общегосударственных нормативах платы труда. Повышение МРОТ - 25%, повышение ставок первого разряда ЕТС - 12%. Возможно, самый неожиданный результат - это опять-таки крайне слабое давление со стороны работников, причем любых формах - как организованных, так и неорганизованных. Условия коллективных договоров - 15%, требования со стороны профсоюзов - 6, возможное ухудшение отношений с трудовым коллективом - 6, угрозу забастовок - 1%. Особенно поражает контраст между двумя показателями: 75-процентным охватом предприятий коллективными договорами и 3% предприятий, где обязательства в рамках этих договоров служили главной причиной повышения заработной платы. Наконец, рост

заработков на предприятиях практически никогда не был связан с политическим давлением со стороны властей.

Предложение о существовании устойчивой связи между уровнем заработной платы и результатами финансово-хозяйственной деятельности подтверждается сравнительным анализом экономически успешных и экономически не успешных предприятий (таблица 1.9). Какие бы показатели эффективности ни брались за точку отсчета, прослеживается устойчивая закономерность: чем лучше обстоят дела на предприятии, тем «щедрее» оно вознаграждает труд своих работников. Так, на финансово благополучных предприятиях заработная плата была почти в два раза выше, чем на финансово неблагополучных; на прибыльных - почти в полтора раза выше, чем на убыточных; на имевших высокую загрузку производственных мощностей - почти в полтора раза выше, чем на имевших низкую нагрузку, и т.д.

Таблица 1.9 - Средняя заработная плата на предприятиях с различными показателями финансово-хозяйственной деятельности (2022 год) [18]

Группы предприятий	Зарплата, сум.	Группы предприятий	Зарплата, сум.
По финансовому состоянию:		По укомплектованности рабочей силы:	
хорошее	1 639 200	избыточная	1 040 600
нормальное	1 220 100	нормальная	1 232 800
плохое	928 400	недостаточная	1 085 100
По рентабельности:		По динамике занятости:	
прибыльное	1 315 500	рост	1 319 800
безубыточное	1 075 400	без изменений	1 162 900
убыточное	750 400	сокращение	1 000 400
По уровню загрузки мощностей:		По уровню загрузки рабочей силы:	
80% и выше	1 285 500	100% и выше	1 277 900
50% – 80%	1 128 300	60% – 90%	1 149 400
менее 50 %	879 800	менее 60%	912 300
По наличию инвестиций		По наличию задержек ЗП:	
инвестирующие	1 220 400	нет	1 193 900
неинвестирующие	1 115 400	есть	931 500
По наличию бартерных сделок:		По производству продукции на экспорт	
есть	1 176 300	есть	1 258 700
нет	1 079 700	нет	1 105 400

Основная роль при этом принадлежала надтарифным компонентам заработков (прежде всего, премиям и другим поощрительным выплатам). Следует отметить, что в условиях Узбекистана эти надтарифные компоненты традиционно составляют весьма весомую часть суммарной оплаты труда: на обследованных предприятиях их доля достигла 39% для рабочих и 34% для служащих. Абсолютные размеры поощрительных выплат, и их доля в общей сумме заработков, и частота их предоставления были положительно связаны с результатами экономической деятельности.

Таким образом, в условиях Узбекистана важнейшей детерминантой уровня оплаты труда выступают результаты экономической деятельности отдельных предприятий. Как следствие, величина заработной платы начинает колебаться вместе с доходностью компаний, где занят тот или иной конкретный работник. Это - фундаментальный факт, без учета которого едва ли можно понять, как устроен и как работает рынок труда, и который важен как с практической, так и с теоретической точек зрения. С практической - потому что он может дать ключ к объяснению многих особенностей поведения заработной платы в экономике Узбекистана. С теоретической - потому что он явно не согласуется с конвенциональными представлениями.

От кадровой политики зависит очень многое, в первую очередь насколько рационально используются рабочая сила и эффективность работы на предприятии.

Кадры на предприятии классифицируются на рабочих, руководителей, специалистов и служащих. Приоритет следует отдавать руководителям. Исследованиями и практикой установлено, что эффективность работы предприятия на 70 - 80% зависит от руководителя предприятия.

С переходом на рыночные отношения они получили большую самостоятельность в области оплаты труда. Как показывает анализ, предприятия в этот период стали чаще применять повременно-премиальную и бестарифную системы оплаты труда, а также оплату труда по контракту.

Также необходимо выявить и негативные стороны в оплате труда,

смысл в которых заключается в следующем:

- на некоторых предприятиях стал допускаться слишком большой разрыв в оплате труда между работниками, получающими минимальную заработную плату, и руководителем предприятия и его заместителями. Это соотношение иногда достигает 1:15, 1:20 и более;
- на многих предприятиях, особенно крупных и средних, стали задерживать выплату заработной платы и производить натуральную оплату, что связано с общими неплатежами и плохим финансовым положением этих предприятий.

Кадры, производительность труда и заработная плата - это понятия, которые тесно связаны между собой. На каждом предприятии должен разрабатываться план по труду и заработной плате, цель которого заключается в изыскании резервов по улучшению использования рабочей силы и на этой основе повышении производительности труда. При этом план должен быть разработан так, чтобы темпы роста производительности опережали темпы роста средней заработной платы. [8]

### **1.5 Концепция стимулирования и мотивации персонала АО «АГМК»**

На текущий момент система стимулирования персонала АО «АГМК» крайне размыта. Вопрос выплаты заработной платы определенного уровня работнику решается каждый раз по-разному - иногда выдается тематическая премия, иногда увеличивается сумма выплаты из резерва начальника отдела или из фонда директора по направлению. Основной механизм стимулирования хода выполнения работ (основанная премия) оказывает влияние на заработную плату работника порой более чем на 50 % от общей з/п. Администрация предприятия принимает решение о премии для всех работников предприятия, в условиях, когда данная премия не является определяющей. Реально влияющей на выполнение работ премией на

предприятию является тематическая премия, которая распределяется руководителем проекта на себя лично, на руководителей подразделений, главных конструкторов (иногда) и ответственных специалистов (иногда).

Также система оплаты труда характеризуется огромным количеством разнообразных выплат и доплат, основной задачей которых является не обеспечение выполнения работ, а обеспечение работнику обещанного уровня заработной платы. Основной причиной является недостаточно четкое и полное соответствие должностных инструкций текущим потребностям предприятия.

Уровень окладов в структуре заработной платы предприятия превышает 50 % от общего фонда, что вызывает у большинства работников психологического ощущения стабильности, негативно сказывается на микроклимате подразделений и создает сложности при приеме на работу новых работников.

Как результат, такая система оплаты труда, непонятная работникам, соответственно, не стимулирует на выполнение работ, а поставленные цели перед работниками зачастую очень размыты, и в связи с этим, не всегда понятно, к чему стремиться и какой у работников стимул. Также такая система оплаты труда крайне трудоемка в оформлении, требует значительных оформительских усилий от экономистов отделов и ОТИЗ.



## **2 Анализ существующей системы оплаты труда в АО «АГМК»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия и основные направления стратегического развития**

АО «Алмалыкский ГМК» (АГМК) — горно-металлургическое предприятие в городе Алмалык Ташкентской области, одно из крупнейших горно-металлургических предприятий в Узбекистане, производитель порядка 90 % серебра и 20 % золота в Узбекистане, крупнейший производитель меди в Центральной Азии.

Сегодня в АО «Алмалыкский ГМК» как предприятие по добыче и переработке руд, благородных и цветных металлов, представляет собой сложный промышленный комплекс, включающий шесть рудников, пять обогатительных комплексов, три металлургических завода, Ангренский трубный завод, в основном ориентированный на экспорт медных труб, а также Джизакский и Шерабадский цементные заводы, Научно-производственное объединение по производству редких металлов и твердых сплавов, Управление промышленного железнодорожного транспорта, в которое входят: 3 железнодорожных цеха, Управление автомобильного транспорта имеющее 8 автобаз, а также около 40 вспомогательных цехов, отделов и служб. Завод известняка, который поставляет известковое сырье для наших предприятий, завод взрывчатых веществ, теплоэнергоцентр, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, управление капитального строительства, трест «Олмаликметаллургкурилиш», управление специализированных ремонтных работ, и так далее.

Золото и серебро, произведенные на комбинате, имеют знак качества для Лондонской фондовой биржи «Хороший поставщик». В процессе производства меди было внедрено управление системой качества и получен международный сертификат соответствия. Этот сертификат соответствия также выдан производственному процессу Джизакского цементного завода.

Предприятие обладает высоким промышленным потенциалом, включающим профессионально подготовленные кадры инженерно-технических работников и рабочих, оснащенные производственную и испытательную базы, высокие технологии добычи и производства цветных и драгоценных металлов, металлических конструкций и деталей различного назначения. АО «Алмалыкский ГМК» располагает производственной базой, позволяющей реализовать полный жизненный цикл продукции: исследование, добыча, переработка, выпуск, постановка на серийное производство, выпуск малых серий, а также сопровождение при изготовлении и эксплуатации изделий.

Структурно предприятие состоит из тематических подразделений, научно-исследовательского отдела, технологического отдела, опытного производства, подразделений вспомогательного производства, управленческих подразделений. Поэтому на предприятии тип организационной структуры - линейно-функциональный, который основан на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенное направление, поэтому ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогают функциональные подразделения (управления, отделы, бюро). Следовательно, линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные - консультируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность предприятия.

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся под административным руководством генерального директора. Все структурные подразделения АО «АГМК» имеют методическое подчинение ответственному представителю руководства. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб - исполнителей.

Ответственность, полномочия, распределение функций и взаимодействие всех работников предприятия регламентируются положениями о структурных подразделениях, должностными инструкциями для всех категорий работающих, положением о руководителе проекта.

Ответственными за функционирование подсистемы проектирования продукции являются директор и заместитель директора по научно-исследовательским и производственным работам, в функции которых входят направления: по программному обеспечению, по схемотехнической части, по производству, по технологической части. Директор:

- координирует деятельность подчиненных ему структурных подразделений. Организует составление сводных научно-технических отчетов по направлению, представляет научно-техническую информацию и отчеты о выполненных работах;

- осуществляет руководство работой по опытной проверке результатов исследований и разработок, по заключению договоров на выполнение работ сторонними организациями;

- принимает участие в решении основных вопросов научно-технической и хозяйственной деятельности предприятия, в осуществлении мероприятий по обеспечению выполнения утвержденных планом работ, по сокращению сроков и стоимости исследований и проектирования, по повышению эффективности научных исследований и разработок;

- определяет эффективность разработок, возглавляет работу по изысканию наиболее совершенных методов исследований, испытаний, экспериментов и сокращению затрат труда при проведении исследовательских работ. Разрабатывает перспективные и годовые тематические планы работ. Обеспечивает составление технических отчетов по законченным научно-исследовательским работам, а также разработку рекомендаций по их использованию;

- организует и координирует процесс проектирования служба руководителей проекта в соответствии с положением о руководителе

проекта. Разработку проекта ведет комплексно-тематический отдел.

В подчинении заместителя генерального директора по финансам и экономике находится планово-экономический и финансово-договорной отдел, поэтому в обязанности должности входит выполнение работ по следующим основным направлениям:

- определение финансовой политики предприятия, осуществление мер по обеспечению финансовой устойчивости;
- составление среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности;
- анализ и оценка финансовых рисков, анализ всех видов деятельности предприятия и разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений, повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышению производительности труда, снижению издержек на производство и реализацию продукции, повышению рентабельности производства, увеличению прибыли, устранению потерь и непроизводительных расходов;
- руководство составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств;
- предоставление показателей утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий подразделениям, которые обязаны их выполнить;
- осуществление работ по формированию налоговой политики организации, налоговому планированию и оптимизации налогообложения, совершенствованию учетной политики;
- руководство составлением перспективных и текущих финансовых планов и бюджетов денежных средств, доводит показатели утвержденной системы бюджетов и вытекающих из нее заданий, лимитов и нормативов до подразделений;
- осуществление работ по формированию налоговой политики организации, налоговому планированию и оптимизации налогообложения,

совершенствованию учетной политики.

В функциональные обязанности директора по производству входит: осуществление руководства производственно-хозяйственной деятельностью производственного отдела и подчиненных участков; обеспечение ритмичной работы предприятия и равномерный выпуск продукции; осуществление работ по совершенствованию организации производства, технологии, механизации и автоматизации производственных процессов; предупреждение брака и повышение качества изделий, экономии всех видов ресурсов; организация текущего производственного планирования.

В функциональные обязанности заместителя генерального директора по персоналу и безопасности входит:

- управление системой учета кадров на предприятии (прием, перемещение, увольнение, мероприятия по повышению квалификации);
- организация и координация работ по обеспечению на предприятии надлежащего режима секретности проводимых работ;
- организация централизованного учета специзделий; принятие мер по экономической безопасности предприятия, в том числе предупреждении материального ущерба и хищений материальных ценностей;
- контроль за соблюдением требований защиты информации при проведении разработок в интересах государственных служб; руководство охраной предприятия.

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Одним из приоритетных для деятельности предприятия являются следующие направления работ: катоды медные (пример изображен на рисунке 2.1).



Рисунок 2.1 - Катоды медные производства АО АГМК

В качестве конкурентных преимуществ предприятия можно выделить:

- опыт полного цикла работ от выполнения научно-исследовательских работ и геологической разведки до поставки готовой продукции заказчика;
- наличие научно-производственного и кадрового потенциала;
- осуществление основной деятельности предприятия в составе ОАО.

## **2.2 Характеристика системы оплаты труда и материального стимулирования на предприятии**

В АО «АГМК» установлена повременно-премиальная система оплаты труда, которая распространяется на все категории работников Общества.

Система оплаты труда включает в себя тарифные ставки, оклады, надбавки, доплаты, премии, индивидуальные поощрения и прочие выплаты.

Работникам Общества могут быть установлены повышающие коэффициенты к окладам (тарифным ставкам) на определенный период времени приказом Генерального директора.

В связи с производственной необходимостью рабочие опытного производства могут быть переведены на сдельно-премиальную, аккордную и другие системы оплаты труда приказом Генерального директора.

Источниками оплаты труда являются:

- для работников производственного персонала - фонд оплаты труда (ФОТ) подразделений, который образуется в соответствии с Положением о

формировании плана по объемам собственных работ предприятия и фонда оплаты труда (ФОТ) тематических подразделений;

- для работников, относящихся на накладные расходы - статья «Накладные расходы» в плане работ предприятия.

Изменения системы оплаты труда оформляются приказами Генерального директора АО «АГМК», согласованными с профсоюзным комитетом. (Таблица Д 1.)

### **2.3 Анализ фонда оплаты труда на предприятии**

Представлены три системы оплаты за период с 2020г. по 2022г. (структура по видам оплат), применяемые в АО «АГМК»:

- оплата труда ИТР и служащих;
- оплата труда рабочих на основе повременно-премиальной системы;
- оплата труда рабочих на основе сдельно-премиальной системы.

В заработной плате ИТР и служащих постоянная часть составляет 49,1%, переменная 30,91% и прочие выплаты 20% (таблица Д.1). Темп роста в 2021г. по отношению к 2020г. составил 141,4%. Большую долю в постоянной части занимает повременная оплата труда - в общем фонде ее доля 26,67%; надбавка к окладу - 7,45% и другие (в 2021г). Итого доплаты и надбавки составляют 30,25%. (Таблица Д.1 (Приложение Д), рисунок 2.2).

Величина заработка ИТР и служащих в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 354,602 тыс сум., по сравнению с 2020 увеличилась на 474,23 тыс сум.

При повременно-премиальной системе оплаты труда рабочих постоянная часть составляет 54,62 %, переменная - 21,2, прочие выплаты - 24,18%. Темп роста в 2022г. по отношению к 2020г. составил 144,96%. В общем фонде повременно-премиальной оплаты 36,68% составляет повременная оплата труда, вознаграждение за выслугу лет - 2,84%; надбавка за секретность-1,59% и другие доплаты и надбавки (общая величина всех

доплат и надбавок составляет 5,8%) (в 2022г).



Рисунок 2.2 - Соотношение постоянной, переменной части и прочих выплат в структуре заработной платы ИТР и служащих в 2020, 2021 и 2022 годах

Рассмотрим более подробно оплату труда рабочих – повременщиков. Проанализировав более подробно структуру переменной части заработной платы рабочих повременщиков за 2020 г., 2021г., 2022 г. получили следующие результаты (таблица Ж.1 в Приложении Ж и рисунок 2.2)



Рисунок 2.3 - Соотношение постоянной, переменной части и прочих выплат в структуре заработной платы рабочих-повременщиков в 2020, 2021 и 2022 гг.



Величина заработка рабочих-повременщиков в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 259,75 тыс. сум., по сравнению с 2020 увеличилась на 651,8 тыс. сум.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда постоянная часть составляет 75,57% (за счет оплаты по производственным нарядам 69,12% в общем фонде данной системы оплаты), переменная - 10,72%, прочие выплаты - 13,71%. Темп роста в 2022г. по отношению к 2020г. составил 171,78% (таблица Е.1 в Приложении Е, рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 - Соотношение постоянной, переменной части и прочих выплат в структуре заработной платы рабочих-сдельщиков в 2020, 2021 и 2022 годах

Величина сдельного заработка в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 1175,5 тыс.сум, по сравнению с 2020 увеличилась на 1086 тыс.сум.

Фонд оплаты труда в АО «АГМК» за 2022 год составил 217 115,4 млн.сум (за счет оплаты труда ИТР и служащих 158573,4 млн.сум. и оплаты труда рабочих 58542,3 млн. сум..Темп роста в 2022г. по отношению к 2020г. составил 142,5% (таблица 2.1, рисунок 2.5).

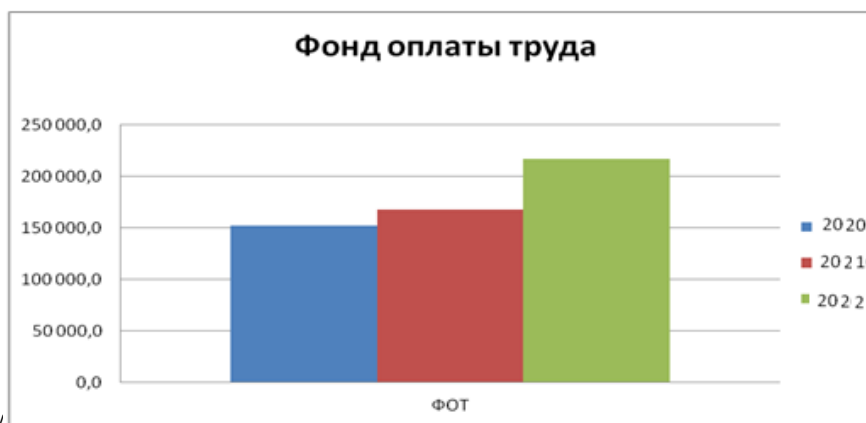


Рисунок 2.5 - Динамика оплаты труда рабочих АО «АГМК» в 2020, 2021 и 2022 годах

Таблица 2.1 - Анализ заработной платы работников АО «АГМК» за 2020, 2021 и 2022 годы

Структура зарплаты, сум.	ФОТ			Темп роста %	Численность			Темп роста %	Средняя ЗП			Темп роста%
	2020	2021	2022		2020	2021	2022		2020	2021	2022	
по КБ	152 312,9	167 302,7	217 115,4	142,5	652	633	669	102,6	19 467	22 025	27 045	138,9
ИТР	111150,1	123112,9	158573,1		454	445	470		20 402	23 055	28 116	
Раб., в т.ч.	41162,8	44189,8	58542,3		198	188	198		17 324	19 588	24 639	
раб.-сдел.	14798,5	13904,4	25659,4		54	50	75		22 837	23 174	28 510	
Раб.-повр.	26364,3	30285,4	32882,9		144	138	123		15 257	18 288	22 278	

Величина оплаты труда в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 49812,7 тыс. сум., по сравнению с 2020 увеличилась на 64802,5 тыс. сум.

Также в рамках нашего анализа необходимо провести анализ изменения численности работников АО «АГМК».

Численность работников АО «АГМК» ЦРМЗ в 2022 году составляет 669 человек (ИТР 470 человек и рабочие 198 человек). Темп роста в 2022г. по отношению к 2020г. составил 102,6% (таблица 2.1, рисунок 2.6).

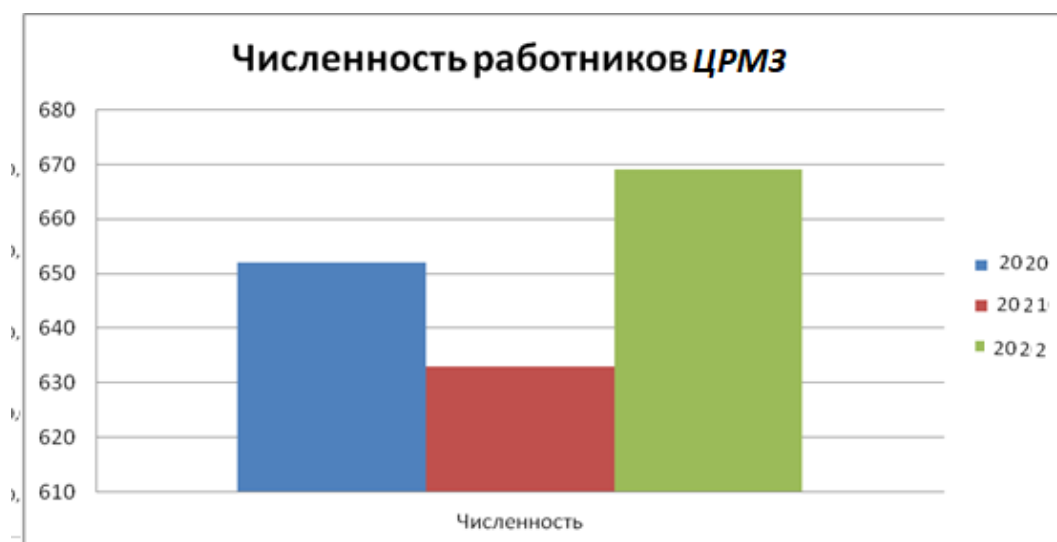


Рисунок 2.6 - Соотношение численности работников АО «АГМК» ЦРМЗ в 2020, 2021 и 2022 годах

Численность работников в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 36 человек, по сравнению с 2020 увеличилась на 17 человек. Большую долю в общей численности занимает категория ИТР, т.к. предприятие ориентировано на разработку. Конструкторское бюро располагает научной и производственной базами, позволяющими реализовать полный жизненный цикл изделия: исследования, разработка, изготовление, испытания, постановка на серийное производство, выпуск малых серий, а также авторское сопровождение при изготовлении и эксплуатации изделий. Производство опытное, требующее высокой квалификации рабочих, определенной специфики, точности исполнения, большой трудоемкости, поэтому многие не справляются, и происходит отток персонала. За 2021 год с предприятия уволилось 19 человек. Одной из причин такой текучести послужил низкий уровень заработной платы относительно других предприятий города и даже самих подразделений внутри АО «АГМК».

Рассмотрим динамику зарплаты работников АО «АГМК».



Рисунок 2.7 - Динамика средней зарплаты работников АО «АГМК» в 2020, 2021 и 2022 годах

Величина средней зарплаты работников в 2022 году по сравнению с 2021 увеличилась на 502000 сум., по сравнению с 2020 увеличилась на 757700 сум. Средняя зарплата работников АО «АГМК» в 2022 году составляет 2704500 сум. (у ИТР и служащих 2811600 сум. и у рабочих 2463900 сум.). Темп роста в 2022г. по отношению к 2020г. составил 13,9% (таблица Г.1), рисунок 3.6). [9]

### **3 Разработка мероприятий по улучшению системы мотивации и стимулирования персонала на АО «АГМК»**

#### **3.1 Анализ действующей системы стимулирования и мотивации на предприятии**

Оплата труда ИТР и служащих всех подразделений АО «АГМК» состоит из постоянной и переменной частей.

Постоянная часть оплаты труда включает в себя:

- должностной оклад;
- надбавку к должностному окладу за высокую квалификацию;
- надбавку за работу с секретными материалами;
- надбавку за ученую степень;
- надбавку за выполнение обязанностей главного конструктора и заместителя главного конструктора;
- доплату за увеличение объема выполняемых работ или за расширение зоны обслуживания;
- доплату за работу с вредными условиями труда;
- надбавку молодому специалисту;
- надбавку за выслугу лет.

Должностной оклад устанавливается в соответствии со Схемами должностных окладов, утвержденными генеральным директором.

В АО «АГМК» существует следующее соотношение среднесхемных значений должностных окладов к должности старшего лаборанта:

Например, у старшего лаборанта среднесхемный оклад 600 000 сум., тогда у начальника отдела среднесхемный оклад  $1\,446\,000 \text{ сум.} = 600\,000 \text{ сум.} \cdot 2,41$ .

Таблица 3.1 - соотношение среднесхемных значений должностных окладов к должности лаборанта

Номенклатура должностей	Соотношение среднесхемных значений должностных окладов к должности старшего лаборанта
Начальник отдела	2,41
Начальник лаборатории	2,09
Начальник сектора	1,78
Ведущий инженер-конструктор	1,59
Ведущий инженер	1,47
Инженер 1 категории	1,40
Инженер 2 категории	1,30
Инженер	1,23
Техник 1 категории	1,11
Техник	1,06
Старший лаборант	1

Надбавка за высокую квалификацию устанавливается конкретному работнику по результатам аттестации в соответствии с Положением о системе оценки квалификации и труда ИТР и служащих в пределах от 10 до 100 % должностного оклада приказом генерального директора и начисляется с учетом отработанного времени.

Надбавки за работу в секретном цехе устанавливаются в размерах, установленных Правилами выплаты ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу (тарифной ставке) граждан, допущенных к производственной тайне на постоянной основе, и сотрудников структурных подразделений по защите государственной тайны.

п.1 Правил - за работу со сведениями, составляющими производственную тайну в зависимости от степени секретности:

- 75 процентов – «особой важности»;
- 50 процентов – «совершенно секретно»;
- 15 процентов – «секретно», при оформлении допуска с проведением проверочных мероприятий;
- 10 процентов – «секретно», без проведения проверочных

мероприятий.

Выплата надбавки не приостанавливается в период нахождения работника в отпуске (кроме отпуска по уходу за ребенком), командировке, на излечение амбулаторно или в лечебном учреждении, при выполнении государственных и общественных обязанностей.

Не выплачивают надбавку за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, лицам:

- в отношении которых допуск прекращен;
- работающих по совместительству и получающих такую надбавку по основному месту работы;
- работающих по трудовому соглашению;
- находящихся в отпуске по уходу за ребенком;
- находящихся в отпуске, предоставляемом при увольнении с работы; находящихся в отпуске без сохранения заработной платы.

Надбавка устанавливается приказом генерального директора и начисляется с учетом отработанного времени.

Надбавка за ученую степень устанавливается работникам, имеющим диплом о присуждении ученой степени по профилю работы предприятия.

Надбавка устанавливается в размере:

- 20% от тарифной ставки - кандидату наук,
- 40% от тарифной ставки - доктору наук.

Надбавка устанавливается приказом генерального директора АО «АГМК» и начисляется с учетом отработанного времени.

Также есть надбавка за выполнение обязанностей главного конструктора и заместителя главного конструктора (Таблица 3.2.).

Таблица 3.2 - Надбавка за выполнение обязанностей гл. конструктора НИОКР

Для главных конструкторов НИОКР												
Объем работ в годовом тематическом плане (млн.сум)	до 1	от 1 до 5	от 5 до 10	от 10 до 20	от 20 до 30	от 30 до 40	от 40 до 50	от 50 до 60	от 60 до 70	от 70 до 80	от 80 до 90	от 90 и выше
Размер надбавки до (сум.)	50000	80000	100000	200000	300000	400000	500000	600000	700000	800000	900000	1000000

Надбавка за выполнение обязанностей главного конструктора НИОКР и заместителей главного конструктора устанавливается с учетом объема и приоритетности НИОКР, объема и содержания выполняемых функций, а также с учетом возможного выполнения обязанностей главного конструктора или заместителя по нескольким темам или заказам одновременно в соответствии с таблицами.

Таблица 3.3 - Надбавка за выполнение обязанностей заместителя главного конструктора НИОКР

Для заместителей главного конструктора по направлениям	
Функциональная обязанность	Коэффициент от размера надбавки, установленной главному конструктору НИОКР
Первый заместитель ГК НИОКР	до 0,6
Зам. ГК по управлению потоками работ (РП)	до 0,2
Зам. ГК по конструкторской части	до 0,2
Зам. ГК по технологической части	до 0,1
Зам. ГК по метрологии	до 0,05
Зам. ГК по надежности	до 0,05
Зам. ГК по программному обеспечению	до 0,18
Зам. ГК по эргономике	до 0,02
Зам. ГК по обеспечению испытаний	до 0,03
Зам. ГК по КД и ЭД	до 0,1
Зам. ГК по логистической поддержке	до 0,05
Зам. ГК по радиосистемам	до 0,05
Зам. ГК по ЭМС	до 0,05
Зам. ГК по СЧ комплекса (НПУ, НПО, ТПМ и др., БЛА)	до 0,1

Надбавки устанавливаются приказом генерального директора и начисляются с учетом отработанного времени.



Доплата за увеличение объема работ или за расширение зоны обслуживания устанавливается приказом генерального директора конкретному работнику, если наряду со своими должностными обязанностями ему поручают работу за временно отсутствующего человека. Доплата устанавливается приказом генерального директора и начисляется с учетом отработанного времени.

Доплата за работу с вредными условиями труда устанавливается в размерах от 4 % к окладам в зависимости от условий труда, на основании аттестации рабочих мест. Доплата устанавливается приказом генерального директора и начисляется с учетом отработанного времени.

Надбавка молодому специалисту устанавливается приказом генерального директора в размерах от 10 до 50 % от должностного оклада на 3 года после окончания высшего или среднего профессионального учебного заведения по профилю работы предприятия с целью закрепления молодых специалистов и начисляется с учетом отработанного времени.

Надбавка за выслугу лет начисляется работникам за непрерывный стаж работы на предприятии в следующих размерах:

Таблица 3.4 - Надбавка за выслугу лет

При непрерывном стаже работы, дающим право на получение вознаграждения за выслугу лет	Размер ежемесячного вознаграждения от должностного оклада (%)
от 1 года до 3-х лет	5,0
от 3 лет до 5 лет	6,7
от 5 лет до 10 лет	8,3
от 10 лет до 15 лет	10,0
свыше 15 лет	12,5

Надбавка начисляется ежемесячно с учетом отработанного времени.

Переменная часть оплаты труда включает в себя:

- основную ежемесячную премию;
- тематическую премию;
- премию по итогам работы за год;

- индивидуальное поощрение.

Размер основной ежемесячной премии, тематической премии, премии по итогам работы за год, индивидуальных поощрений определяется ежеквартальным приказом по предприятию о планировании фондов оплаты труда.

Фонд основной ежемесячной премии формируется исходя из ориентировочных размеров - более 30% от суммы должностных окладов работников подразделений.

В премиальный фонд подразделения включается экономия, образовавшаяся в прошедшем месяце по окладной части работников, находящихся в отпусках:

- без сохранения заработной платы;
- по временной нетрудоспособности, кроме 3-х дней, которые оплачиваются работнику за счет средств Общества, а также 70% от окладов вакантных должностей.

Размер основной ежемесячной премии на квартал для подразделений и для руководителей проектов устанавливается решением Правления Акционерного Общества. При этом размер основной ежемесячной премии определяется пропорционально проценту выполнения утвержденного тематического плана от максимального размера фонда основной ежемесячной премии.

Размер основной ежемесячной премии для подразделений, заработная плата которых относится на накладные расходы, устанавливается как средний размер основной ежемесячной премии для подразделения.

Размер основной ежемесячной премии руководителям проектов, начальникам тематических отделов и начальникам цехов может устанавливаться и корректироваться, вплоть до не начисления, по решению Правления Акционерного Общества и (или) генерального директора, исходя из выполнения утвержденного плана по трудоемкости номенклатурных пунктов по направлениям техники и подразделениям-исполнителям

соответственно.

Премия среди коллектива подразделения распределяется руководителем подразделения дифференцированно, по результатам оценки труда работников за отчетный период и с учетом фактически отработанного времени. При этом должны учитываться объем, качество и сроки выполнения заданий, а также специфика выполняемых работником функций, соблюдение работником требований по дисциплине труда и Правил внутреннего трудового распорядка, правил и норм по охране труда и технике безопасности.

Работникам, оставившим работу в связи с выходом на пенсию, переводом на другую работу по заключению ВТЭК, сокращением численности или штатов работников, выплата ежемесячной основной премии производится пропорционально времени, отработанному в текущем месяце.

В подразделениях, имеющих в своем составе работников, относящихся к категории производственного персонала и работников, заработная плата которых относится на накладные расходы, не допускается перераспределение премиальных фондов.

Премирование начальника подразделения осуществляется по итогам работы подразделения в целом.

Размер премии начальнику подразделения устанавливается на уровне процента премии по соответствующему подразделению согласно Протоколу подведения итогов, за фактически отработанное время, без учета экономии ФОТ по подразделению. Решением генерального директора уровень премирования начальнику подразделения может быть изменен.

Тематическая премия выплачивается исполнителям заказа (этапа) из фонда оплаты труда (далее ФОТ) заказа (этапа).

Необходимыми условиями выплаты тематической премии являются: своевременное завершение и сдача Заказчику заказа (этапа) НИОКР (СЧ НИОКР), оказание услуг, поставка партий серийной продукции, а также наличие экономии денежных средств в цене заказа (этапа).

Начисление тематической премии производится в месяце закрытия заказа (этапа), при условии наличия подписанного с двух сторон акта сдачи-приемки заказа (этапа).

Размер тематической премии, исходя из суммы источника формирования фонда тематической премии, определяется ежеквартальным Приказом по предприятию о планировании фондов оплаты труда, утвержденного генеральным директором.

Размер тематической премии подлежит уменьшению в случаях:

- перерасхода денежных средств по заказу (этапу) - размер тематической премии устанавливается на усмотрение руководства предприятия,

- срыва срока выполнения заказа (этапа) в соответствии с контрактом (договором) - размер тематической премии устанавливается в зависимости от количества месяцев, на которое перенесен срок выполнения заказа (этапа) по сравнению со сроком в соответствии с контрактом (договором) таким образом, что

- перенос срока на один месяц означает снижение размера тематической премии на 10 % от предполагаемого фонда.

Процент уменьшения тематической премии может быть изменен решением генерального директора предприятия в зависимости от конкретных условий выполнения работ по заказу (этапу).

Распределение тематической премии между исполнителями заказа (этапа) устанавливается по предложению руководителя проекта, ведущего данный заказ (этап).

Тематическая премия руководителю проекта, ведущему заказ (этап), устанавливается по предложению заместителя генерального директора по НИОКР.

Премию среди работников подразделений распределяет руководитель подразделения с учетом вклада работника в выполнение темы, а также для работников тематических подразделений с учетом результатов выполнения

индивидуальных заданий-отчетов по данному проекту.

Премия по итогам работы за год устанавливается приказом генерального директора АО «АГМК» с учетом достигнутых коллективом Общества результатов работы за год после подведения итогов работы Общества за отчетный год.

Премия выплачивается работникам, состоящим в штате (списочном составе) АО «АГМК» и проработавшим полный календарный год.

Премия выплачивается также работникам, которые проработали не полный календарный год по уважительным причинам в связи с:

- уходом на пенсию (по возрасту или инвалидности);
- уходом в отпуск по беременности;
- призывом на службу в Вооруженные Силы РУз;
- возвращением на работу в АО «АГМК» в связи с прекращением срока

инвалидности, окончанием отпуска по уходу за ребенком, окончанием службы в Вооруженных Силах РУз, если работник до увольнения по инвалидности, призыва на службу в Вооруженные Силы РУз или ухода в отпуск по уходу за ребенком работал в АО «АГМК».

Работники, допустившие нарушения трудовой дисциплины или производственные упущения, лишаются премии частично или полностью.

Фонд премии складывается из суммы премиального фонда работников производственного персонала, заработная плата которых относится на заказы, и премиального фонда работников, заработная плата которых относится на накладные расходы.

Источники формирования фонда премии:

- для работников, заработная плата которых относится на заказы (производственный персонал) - статья «Основные расходы на оплату труда» (ОРОТ) в договорных ценах заказов;
- для работников, заработная плата которых относится на накладные расходы - статья «Накладные расходы» в договорных ценах заказов.

Фонд премии производственного персонала Общества в целом

утверждается генеральным директором по представлению заместителя генерального директора по финансам и экономике.

Фонд премии работникам подразделений, заработная плата которых относится на накладные расходы, устанавливается в размере, определяемом как средний процент премии, установленной для производственного персонала, от суммы окладов работников-«накладников» данного подразделения.

Премии руководителям проектов и подразделений устанавливаются генеральным директором.

Премию среди работников подразделений распределяет руководитель подразделения дифференцированно по результатам оценки труда работников за отчетный год.

Фонд индивидуальных поощрений состоит из резерва руководящего состава и резерва руководителя подразделения.

Резерв руководящего состава формируется из размера 40% от суммы окладов работников на первое число квартала.

Резерв руководящего состава используется для:

- выплат индивидуальных поощрений работникам подразделений за высокое качество и весомые результаты выполненных работ на основании приказа по предприятию (по представлению начальников подразделений и по согласованию с лицами, указанными выше);

- оплаты дополнительного объема работ (30% оклада отсутствующего работника, 70 % оклада вакантной должности, совмещение должностей (профессий), расширение зоны обслуживания, разработка СТП и др.)

Резервы руководителей подразделений формируются из размера 30% от суммы окладов работников тематических подразделений на первое число квартала.

Резерв руководителя подразделения используется для:

- оплаты работ в выходные и нерабочие праздничные дни в соответствии со ст. 163 ТК РУз и приказами по предприятию о привлечении

работников к работе в выходные дни;

- выплаты индивидуальных поощрений работникам подразделений за высокое качество и весомые результаты выполненных работ на основании приказа по предприятию (по представлению начальников подразделений).

Начальникам подразделений выплаты из резерва руководителя подразделения не производя.

Рассмотрим результат применения действующей системы оплаты труда, применяемой в АО «АГМК», на примере центрального ремонтно-механического подразделения за 2022 год.

Из анализа таблицы 4.4. (Приложение 3) структуры заработной платы работников ЦРМЗ виден следующий недостаток - очень низкий процент содержания в заработной плате постоянной части и составляющих постоянную часть выплат от 35% до 49%:

- доля оклада в заработной плате составляет от 18% до 33%;
- доля выслуги в заработной плате составляет от 2% до 4%;
- доля совмещения в заработной плате составляет от 0 % до 2%;

доля надбавки за работу секретными материалами в заработной плате составляет от 3% до 6%;

- доля надбавки к окладу в заработной плате составляет от 0% до 11%;
- доля надбавки молодым специалистам в заработной плате составляет от 0% до 8%;

доля надбавки за выполнение обязанностей главного конструктора в заработной плате составляет от 0% до 8%;

- доля надбавки за высокую квалификацию в заработной плате составляет от 0% до 3%.

Уровень окладов в структуре заработной платы работников предприятия не превышает 33 % от заработной платы, что снижает у большинства работников психологическое ощущение стабильности, негативно сказывается на микроклимате в подразделении и создает сложности при приеме на работу новых работников.

Система оплаты труда характеризуется большим количеством разнообразных доплат и надбавок, основной задачей которых является не обеспечение выполнения работ, а обеспечение работнику обещанного уровня заработной платы. Основной причиной является недостаточно четкое и полное соответствие должностных инструкций текущим потребностям предприятия.

Из анализа таблицы структуры заработной платы работников ЦРМЗ виден также еще один недостаток - процент содержания в заработной плате переменной части, наоборот, высокий и составляет от 37% до 53%:

- доля тематической премии в заработной плате составляет от 1% до 16%;
- доля премии ИТР и служащим в заработной плате составляет от 5% до 11%;
- доля индивидуального поощрения в заработной плате составляет от 25% до 33%.

Основной механизм стимулирования хода выполнения работ (премия ИТР и служащим) оказывает влияние на заработную плату работника не более чем на 11 % от общей заработной платы. Администрация предприятия принимает решение о премии для всех работников предприятия в условиях, когда данная премия не является определяющей.

Выплата тематической премии также не стимулирует выполнение работ, т.к. оказывает влияние на заработную плату работника не более чем на 16% от общей заработной платы.

Реально весомой частью в заработной плате являются индивидуальные поощрения из резерва начальника отдела и из резерва руководящего состава и составляют в заработной плате до 33%. Но вопрос об этой выплате конкретному работнику решается каждый раз по-разному.

Как результат, такая система оплаты труда не понятна работникам, не стимулирует их на выполнение работ, а предприятие не достигает поставленных целей. Также такая система оплаты труда крайне трудоемка в



оформлении, требует значительных оформительских усилий от экономистов отделов и бюро организации труда и заработной платы.

### **3.2 Принципы создания эффективной системы оплаты труда на примере формирования (совершенствования) постоянной части заработной платы**

Одной из экономических проблем, актуальной для деятельности и развития предприятия, является наличие справедливой структуры оплаты труда.

Объективность заложенных в ней различий по заработной плате влияют на отношение сотрудников к работе, их поведение, эффективность трудовой деятельности, а значит, и на успех предприятия.

Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части заработной платы на основе ценности должности работника, ее вклада в предприятие, ценности должностей относительно друг друга.

За большой вклад или большую ответственность и результативность должно, соответственно, выплачиваться и большее вознаграждение. Справедливость можно установить, если провести оценку должностей/рабочих мест и установить уровень заработной платы (постоянную часть) в соответствии с ценностью должности для предприятия: чем она выше, тем выше постоянная часть зарплаты, а величина переменной части заработной платы зависит от результатов деятельности конкретного сотрудника.

Ценность той или иной должности на предприятии определяется в результате проведения экспертной оценки должностей/рабочих мест.

Основные этапы проведения оценки:

- анализ содержания работы на данной должности. Описание должности/рабочего места;

- подготовка к оценке, выбор метода оценки;
- проведение оценки должности/рабочего места;
- корректировка существующих размеров зарплат, грейдирование;
- построение структуры зарплат.

Анализ содержания работы на данной должности. Описание должности/рабочего места.

Анализ содержания работы - это процесс сбора и анализа информации, которая выявляет сходства и различия в деятельности сотрудников.

Примерное описание должности “начальник сектора” конструкторского отдела.

Таблица 3.5 - описание должности «начальник сектора» конструкторского отдела

Подразделение	Конструкторский отдел
Наименование должности	Начальник сектора
Цель существования должности	Организация проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в секторе, обеспечение высокого конкурентно-способного уровня и качества и качества разрабатываемых изделий.
Подчинение	Подчиняется непосредственно начальнику конструкторского отдела
Подчиненные	Есть, все работники сектора
Ключевые функции, обязанности	Научное, научно-техническое и методическое руководство исследованиями и разработками на всех стадиях проведения работ. Участие в формировании тематического плана сектора, определение исполнителей по темам. Контроль целевого и экономичного расходования материальных и финансовых средств по заказам сектора. Обеспечение выполнения тематических планов в установленные сроки на качественном уровне.
Образование	Высшее профессиональное (техническое) образование
Требуемый опыт работы	Не менее 5-ти лет на инженерно-технических и руководящих должностях
Знания, навыки, специальные навыки	Умение планировать работу, организаторские навыки, навыки ведения переговоров, коммуникабельность и т.д.
Ответственность	Несет ответственность за: - неисполнение своих должностных обязанностей; - невыполнение требований стандартов системы качества; - низкую трудовую и исполнительскую дисциплину в секторе.
Ключевые показатели эффективности	Принятие решений по вопросам его компетенции. Выполнение плановых заданий. Соблюдение правил и норм охраны труда, промышленной безопасности, пожарной безопасности.

Подготовка к оценке. Выбор метода оценки.

Из всех методов наиболее распространенный - балльно-факторный.

Оценка проводится по факторам, выраженным в баллах, с учетом весов и уровней.

Самый известный и широко используемый в мире - метод Хэя [17]. Его разработал американский консультант Эдвард Хэй, взяв за основу факторную систему оценки должностей.

Метод Хэя включает использование следующих факторов:

- необходимые знания и опыт;
- решение задач;
- уровень ответственности.

Отечественными компаниями накоплен собственный опыт оценки должностей, рабочих мест по балльно-факторному методу. Они использовали следующие факторы:

- уровень образования и опыт работы;
- сложность и новизна решаемых задач;
- навыки коммуникации;
- степень полномочий/свободы;
- финансовая ответственность;
- количество подчиненных.

Каждое предприятие само решает, сколько должно быть факторов и какие из них важнее. В практике западных компаний используется от 3-х факторов до 21-го. Наши компании используют от 6-ти до 9-ти факторов.

Далее мы должны сделать описание факторов по уровням и откорректировать различие между уровнями внутри каждого фактора. Большинство факторных шкал включает от 3-х до 8-ми уровней. В каждом факторе может быть разное количество уровней. Затем мы должны ранжировать факторы по степени важности, значимости для предприятия и придать им вес. Общий вес всех факторов- 100%.

Пример распределения 6-ти факторов по весу:

Таблица 3.6 - распределения 6-ти факторов по весу

Факторы	Вес, %
Уровень образования и опыт работы	20
Сложность и новизна решаемых задач	30
Навыки коммуникации	10
Степень полномочий/свободы	10
Финансовая ответственность	20
Количество подчиненных	10
Всего:	100

Определим, что у каждого фактора будет 5 уровней, а максимальное количество баллов при оценке составит 600 баллов.

Составим балльно-факторную таблицу:

Таблица 3.7 - Балльно-факторная таблица

Фактор	Вес, %	Макс. кол-во баллов	Кол-во баллов				
			1	2	3	4	5
Уровень образования и опыт работы	20	120	24	48	72	96	120
Новаторство и творческий подход	30	180	36	72	108	144	180
Умение работать в команде	10	60	12	24	36	48	60
Способность самостоятельно принимать решения	10	60	12	24	36	48	60
Ответственность	20	120	24	48	72	96	120
Количество подчиненных	10	60	0	15	30	45	60
Всего:	100	600					

Рассмотрим каждый фактор отдельно.

Уровень образования и опыт работы:

- 24 балла - среднее полное образование и опыт работы до 3-х лет;
- 48 баллов - среднее профессиональное образование и опыт работы до 3-х лет;
- 72 балла - высшее образование и опыт работы до 6-ти лет;
- 96 баллов - высшее образование и опыт работы от 6-ти лет до 10-ти лет;
- 120 баллов - высшее образование и опыт работы от 10-ти лет и выше.

Новаторство и творческий подход:

- 36 баллов - редко выступает с новыми предложениями;
- 72 балла - в работе стремится придерживаться проверенных подходов, с осторожностью относится к новым идеям;
- 108 баллов - с готовностью откликается на предложения руководства подумать о новых решениях;
- 144 балла - инициативно предлагает руководству новые подходы и решения;
- 180 баллов - всегда наполнен множеством идей, использует каждую возможность предложить новую идею.

Умение работать в команде:

- 12 баллов - не готов помочь, поделиться опытом;
- 24 балла - действует исключительно исходя из собственных интересов, индивидуалист;
- 36 баллов - помогает и делится опытом неохотно, в основном по заданию руководителя;
- 48 баллов - всегда учитывает интересы и цели команды, согласует свои действия с коллегами, всегда готов помочь, поделиться опытом;
- 60 баллов - формирует и укрепляет командный дух, во главе ставит интересы и цели команды, помогает формировать в коллективе атмосферу сотрудничества и работы на общий результат.

Способность самостоятельно принимать решения:

- 12 баллов - не способен самостоятельно действовать и принимать решения;
- 24 балла - способен к самостоятельным действиям и решениям, но перестраховывается и спрашивает совета;
- 36 баллов - может решать вопросы самостоятельно, но не всегда идет на это;
- 48 баллов - самостоятелен и взвешен в решениях, не превышает реальную компетенцию, перестраховывается и спрашивает совета у

вышестоящего руководства только тогда, когда вопрос превышает реальную компетенцию;

60 баллов - формирует и укрепляет командный дух, во главе ставит интересы и цели команды, помогает формировать в коллективе атмосферу сотрудничества и работы на общий результат.

Ответственность:

- 24 балла - низкий уровень ответственности, не готов отвечать за свои поступки;

- 48 баллов - редкие случаи безответственного поведения на рабочем месте;

- 72 балла - достаточный уровень ответственности, готов отвечать за свои поступки и действия;

- 96 баллов - всегда несет ответственность за свои поступки и действия;

- 120 баллов - всегда несет ответственность за свои действия и действия команды, в которой работает.

Количество подчиненных:

- 0 баллов - нет подчиненных;

- 15 баллов - подчиненные от 1 до 10 человек;

- 72 балла - подчиненные от 11 до 30 человек;

- 96 баллов - подчиненные от 31 до 50 человек;

- 120 баллов - подчиненные от 51 человека и выше.

Далее экспертная группа проводит оценку должностей и рабочих мест с использованием документов:

- описания организационной структуры предприятия;

- описания должностей;

- описания факторов по уровням;

- факторной таблицы баллов.

Пример результата оценки должности «начальник сектора» конструкторского отдела:

Таблица 3.8 - Результат оценки должности «начальник сектора» ЦРМЗ

Факторы	Уровень/баллы		
	нач. сектора №1	нач. сектора №2	нач. сектора №3
Уровень образования и опыт работы	3/72	4/96	5/120
Новаторство и творческий подход	3/108	4/144	5/180
Умение работать в команде	3/36	5/60	4/48
Способность самостоятельно принимать решения	3/36	4/48	5/60
Ответственность	4/96	3/72	4/96
Количество подчиненных	3/72	2/72	2/15
Итого:	420	492	519

Из этой таблицы мы видим, что 3 начальника сектора набрали разное количество баллов, соответственно, им будут установлены грейды разных разрядов.

Получив суммарные значения баллов по должностям, мы можем перейти к расчету грейдов.

### 3.3 Корректировка существующих размеров зарплат, грейдирование

«Grade» в переводе с английского означает «степень, ранг, класс, уровень». К одному и тому же грейду отнесем должности, близкие и равные по значимости и ценности вклада в организацию на основании проведенной балльно-факторной оценки.

Пример таблицы грейдов для предприятия по подразделениям:

Таблица 3.9 - Система грейдов для предприятия по подразделениям

Грейды	Тематические подразделения	Финансово-экономические подразделения	Подразделения по работе с персоналом	Отдел информационных технологий
1	Старший лаборант, техники всех категорий			
2	Инженер	Экономист, бухгалтер	Специалист по работе с персоналом	Инженер-программист
3	Инженер 2 к.	Экономист 2 к., бухгалтер 2 к.	Специалист по работе с персоналом 2 к.	Инженер-программист 2к.

### Продолжение Таблицы 3.9

4	Инженер 1 к.	Экономист 1 к., бухгалтер 1 к.		Инженер-программист 1к.
5	Ведущий инженер	Ведущий экономист, руководитель группы		Ведущий инженер-программист
6	Начальник сектора	Начальник бюро		Начальник сектора, системный администратор
7	Начальник отдела	Начальник планово-экономического отдела, начальник финансово-договорного отдела	Начальник отдела кадров	Начальник отдела информационных технологий
8	Руководитель проекта			
9		Главный бухгалтер	Директор по персоналу	
10		Директор по финансам и экономике		

После определения количества баллов составляем список должностей и определяем соответствующую постоянную часть заработной платы.

Будем стремиться к размеру постоянной части заработной платы 70%.

Принимаем таблицу средних баллов и среднесхемных окладов для каждой группы должностей:

Таблица 3.10 - Таблица средних баллов и среднесхемных окладов для каждой группы должностей

Должности	Баллы	Оклады (сум.)
Старший лаборант, техники всех категорий	108	1 300 000
Инженер, экономист, специалист	216	1 500 000
Инженер 2 к., экономист 2к., специалист 2 к.	264	1 700 000
Инженер 1 к. экономист 1 к., специалист 1 к.	315	1 900 000
Ведущий инженер, ведущий экономист, ведущий специалист	375	2 100 000
Начальник сектора, начальник бюро	450	3 000 000
Начальник отдела	486	4 000 000
Руководитель проекта	510	5 000 000
Главный бухгалтер, директор по персоналу	555	6 000 000
Директор по финансам и экономике	600	7 000 000

Для принятия окончательного решения нужно учесть уровень зарплат на рынке труда.

Определяем среднюю величину зарплаты для каждого грейда, принимаем её за медиану, устанавливаем 5 вилок с разницей между ними в 15%.



Вилки предыдущего грейда могут пересекаться с вилками последующего грейда, т.е. оклад специалиста с высоким уровнем профессионализма может быть выше, чем оклад руководителя с небольшим опытом работы на управленческой должности.

Таблица 3.11 - Средняя величина зарплаты для каждого грейда

Должности	Грейд 1	Грейд 2	Грейд 3	Грейд 4	Грейд 5
Старший лаборант, техники всех категорий	910 000	1 105 000	1 300 000	1 495 000	1 690 000
Инженер, экономист, специалист	1 050 000	1 275 000	1 500 000	1 725 000	1 950 000
Инженер 2 к., экономист 2к., специалист 2 к.	1 190 000	1 445 000	1 700 000	1 955 000	2 210 000
Инженер 1 к. экономист 1 к., специалист 1 к.	1 330 000	1 615 000	1 900 000	2 185 000	2 470 000
Ведущий инженер, ведущий экономист, ведущий специалист	1 470 000	1 785 000	2 100 000	2 415 000	2 730 000
Начальник сектора, начальник бюро	2 100 000	2 550 000	3 000 000	3 450 000	3 900 000
Начальник отдела	2 800 000	3 400 000	4 000 000	4 600 000	5 200 000
Руководитель проекта	3 500 000	4 250 000	5 000 000	5 750 000	6 500 000
Главный бухгалтер, директор по персоналу	4 200 000	5 100 000	6 000 000	6 900 000	7 800 000
Директор по финансам и экономике	4 900 000	5 950 000	7 000 000	8 050 000	9 100 000

Рассмотрим пример установления оклада начальникам секторов 1,2,3.

Ближе всего к среднесхемному окладу начальник сектора №1, ему устанавливаем оклад 3 000 000 сум., начальнику сектора №2 и №3 устанавливаем оклад 3 450 000 сум. и посмотрим, сколько будет составлять в окладе каждый фактор.

Таблица 3.12 - Доля фактора в окладе

Факторы	Баллы и составляющие оклад					
	нач.сект ора №1	сумма в окладе	нач.сект ора №2	% в ЗП фактора	нач.секто ра №3	% в ЗП фактора
Установленный оклад		3 000 000		3 450 000		3 450 000
Уровень образования и опыт работы	72	5 143	96	6 732	120	7 977
Новаторство и творческий подход	108	7 714	144	10 098	180	11 965
Умение работать в команде	36	2 571	60	4 207	48	3 191
Способность самостоятельно принимать решения	36	2 571	48	3 366	60	3 988
Ответственность	96	6 857	72	5 049	96	6 382
Количество подчиненных	72	5 143	72	5 049	15	997
Итого:	420	3 000 000	492	3 450 000	519	3 450 000

Из этой таблицы видим, что оклад начальникам секторов увеличился по сравнению со старой системой оплаты труда более, чем в 3 раза. Составляющие новый оклад - это не надбавки, которые устанавливаются работнику для достижения определенного уровня оплаты, а конкретные суммы, отражающие уровень образования и опыт работы, сложность и новизна решаемых задач, навыки коммуникации, степень полномочий, финансовая ответственность, количество подчиненных.

А переменную часть можно будет пока оставить прежнюю с выплатой основной ежемесячной премии по итогам выполнения плана, с выплатой тематической премии, премии по итогам работы за год, а индивидуальные поощрения - исключить.

Так, зарплата начальника сектора 5065400 сумов будет складываться из следующих выплат: оклад 3000000, надбавка за работу с секретными материалами в размере 10% от оклада 300000 сумов, основная ежемесячная премия в размере 30% от оклада 900000 сумов, тематическая премия в

размере 5% от оклада 150000 сумов, прочие выплаты оставляем 715400 сумов, постоянная часть составляет 3300000 сумов. Таким образом, постоянная часть стала составлять 65% от общей заработной платы, а до преобразований составляла 33%.

В итоге мы рассмотрели основные этапы разработки постоянной части заработной платы.

Оценивание должностей/рабочих мест позволяет проанализировать структуру выплат в пределах организации, выявить такие недостатки, как неумелое руководство и дублирование функций, определить, на каких рабочих местах или в каких подразделениях имеются несоответствия в оплате труда.

Метод полезен при определении размера зарплаты для новых должностей.

В результате мы получаем:

- конкурентоспособную унифицированную систему заработной платы для всего предприятия в зависимости от ценности должности, её вклада в предприятие, прозрачную и понятную систему карьерного роста, связанную с системой оплаты труда;

- систему оценки, связанную с системой оплаты труда;

- систему подбора и отбора персонала в соответствии с требуемыми компетенциями к данной должности.

На предприятии необходимо разработать понятную и прозрачную систему оплаты труда. Это позволит повысить мотивацию сотрудников снизить субъективизм, ограничить хаос и непредсказуемость в системе выплат.

В качестве базовой концепции преобразования системы мотивации персонала предлагается иерархическая система стимулирования. В качестве базовой концепции предлагается рост постоянной части оплаты труда, который происходит пропорционально росту должности работника.

При реформировании структуры заработной платы ИТР и служащих

необходимо за основу взять принцип соотношения постоянной - 70% и переменной части - 30% (для работников с должностью ниже начальника сектора); 50%/50% - для начальников подразделений, начальников секторов, руководителей проектов; 90%/10% - для работников, заработная плата которых относится на накладные расходы. Постоянная часть заработной платы включает в себя: оклад, вознаграждение за выслугу лет, надбавка по трудовым договорам, надбавка молодым специалистам, надбавку за главного конструктора. Оклад будет состоять из слияния всех других видов оплат (повышающий коэффициент, высокая квалификация и т.д.), за исключением надбавок и компенсаций, гарантированных ТК РУз.

Вместо утвержденной схемы должностных окладов руководителей, специалистов и служащих предприятия предлагается восьмиразрядная сетка окладов по категориям должностей. Каждому работнику будет установлен соответствующий определенному разряду оклад. В последующем оклады конкретным должностным лицам могут повышаться по разрядной сетке, что позволит избежать индексации окладов по предприятию в целом. В результате в Обществе будет создана мотивация не только на карьерный рост, но и на постоянное совершенствование и развитие сотрудников, их профессиональный рост (в действующей схеме должностных окладов руководителей, специалистов и служащих предприятия разница между максимальным и минимальным окладом определенной должности очень незначительная). Необходимо также отметить, что разряд не присваивается навсегда, он может ежегодно меняться в зависимости от результативности и компетентности сотрудника, может быть пересмотрен по результатам аттестации. Поэтому сотрудник (руководитель) каждый год прилагает усилия, повышая свою результативность и компетентность для получения более высокой категории, а значит, и уровня годового дохода.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
Д-3Б82	Равшанов Аббос Рахмон угли

Школа	Инженерного предпринимательства		ШИП
Уровень образования	Бакалавр	Направление	38.03.01 Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций»

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место специалиста экономического отдела АО «Алмалыкский ГМК» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций –минимальна. Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Данные, предоставленные АО «Алмалыкский ГМК»</li> <li>2. Данные отчета по преддипломной практике.</li> </ol>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс РУЗ Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы социальной политики предприятия.</li> <li>2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия</li> <li>3. Система социальных гарантий предприятия.</li> <li>4. Социальное поведение сотрудников предприятия</li> </ol>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды.</li> <li>2. Взаимодействие предприятия с местным</li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность предприятия.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>	1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2021-2022гг. 2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2023г.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	-

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

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

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б82	Равшанов Аббос Рахмон угли		

#### 4. Корпоративная социальная ответственность

Миссия предприятия: Мы делаем ставку на высокие технологии – в этом заключается современная производственная и технологическая политика предприятия. Мы непрерывно наращиваем объемы производства благодаря профессиональной работе всего коллектива. Мы уважаем наших партнеров, заказчиков, конкурентов – для нас вы стимул роста и совершенствования.

Предприятие проводит собственную социальную политику и является социально ответственным.

Основные направления социальной ответственности:

1. Забота о собственном персонале и их семьях.
2. Забота о качестве производимой продукции.
3. Забота об окружающей среде.
4. Благотворительность.

Предприятие тесно сотрудничает с научно–исследовательскими институтами Республики Узбекистан, Российской Федерации. Располагает мощным производственным и интеллектуальным потенциалом для сотрудничества со всеми заинтересованными партнерами.

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся – таблица 4.1.

Таблица 4.1 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Работники предприятия. Семьи работников предприятия. Молодежь (студенты ВУЗов и колледжей) Клиенты или потребители	Население региона деятельности предприятия. Природоохранные организации.

Основными стейкхолдерами в сфере социальной ответственности являются работники предприятия. Именно на них направлено большинство социальных программ предприятия.

Также значительные средства в сфере социальной ответственности предприятие вкладывает в заботу о членах семей предприятия.

Поскольку предприятие заинтересовано в постоянном обновлении кадрового состава, оно готово вкладывать значительные средства в поиск и обучение талантливых молодых людей. С этой целью предприятие отправляет на обучение молодых людей как в отечественные ВУЗы и колледжи, так и за рубеж (в основном, в РФ).

Также к прямым стейкхолдерам предприятия относятся потребители его продукции, поскольку АО «Алмалыкский ГМК» уделяет значительное внимание вопросам качества выпускаемой продукции, считая себя ответственным за получение потребителем продукции самого высокого качества.

К косвенным стейкхолдерам предприятия относится, в первую очередь, население региона деятельности предприятия, поскольку предприятие:

- создает рабочие места;
- платит налоги;
- организует и финансирует объекты социально–культурной сферы (дом культуры, спортивный центр, детский оздоровительный лагерь и пр.);
- занимается благотворительностью.

Рассмотрим каждое из основных направлений социальной деятельности предприятия более подробно.

#### 1. Творческий потенциал и профессионализм персонала.

Предприятие – удачное сочетание производственных мощностей и коллектива квалифицированных специалистов, рабочих, менеджеров. Творческий потенциал коллектива обеспечивает эффективная система



подготовки и переподготовки кадров, система обучения резерва руководящих работников.

Учебная база предприятия насчитывает восемь специализированных кабинетов на 300 посадочных мест, оснащенных соответствующим оборудованием.

Ежегодно более 2500 трудящихся охвачены всеми видами обучения.

Виды профессионального обучения кадров, используемые на предприятии:

- обучение вторым и смежным профессиям;
- повышение квалификации;
- целевая подготовка в вузах и колледжах на платно–контрактной основе.

Ведется плановое обучение специалистов, с отрывом и без отрыва от производства, основным технологическим профессиям. С 2009 года осуществляется подготовка специалистов из числа резерва на выдвижение в состав руководителей.

Предприятие заинтересовано в притоке молодых специалистов и в тесном контакте с учебными заведениями организует проведение практики студентов, выявляя и отбирая для дальнейшей работы в подразделениях предприятия, наиболее перспективных специалистов.

## 2. Охрана окружающей среды.

На предприятии большое внимание уделяется вопросам охраны труда, окружающей среды и благоустройству территории. Действует система 3–х ступенчатого контроля обеспечивающая безопасное проведение работ.

## 3. Работа с молодежью (студенты и выпускники).

Важным источником пополнения руководящих и инженерно–технических кадров являются молодые специалисты с высшим образованием. Уже на этапе практик студенты могут получить практический опыт на рабочих местах. Студенты, хорошо зарекомендовавшие себя в

практической работе, являются одним из основных источников комплектования кадров.

В сфере подготовки будущих кадров предприятие тесно сотрудничает с учебными заведениями г. Томска.

Специальности и направления подготовки Томского политехнического техникума, востребованные предприятием:

- электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника;
- электрические машины и аппараты;
- техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования.

Специальности и направления подготовки Томского политехнического университета, востребованные предприятием:

- электроизоляционная, кабельная и конденсаторная техника;
- электромеханика;
- электрооборудование и электрохозяйство предприятий, организаций и учреждений;
- электроснабжение;
- автоматизация технологических процессов и производств;
- промышленная теплоэнергетика;
- технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств;
- химическая технология материалов современной энергетики;
- управление качеством;
- стандартизация и метрология;
- информационные системы и технологии.

#### 4. Организация досуга работников и членов их семей.

Организация досуга работников и членов их семей – также важное направление социальной ответственности предприятия. И в это направление предприятие регулярно вкладывает значительные средства. Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование

национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Основная задача Спортивного клуба «Металлург» внедрение физической культуры и спорта в повседневную жизнь рабочих, служащих и членов их семей, развитие национальных видов спорта, проведение физкультурно–оздоровительных и спортивных мероприятия, активная пропаганда здорового образа жизни и снижение заболеваемости среди трудящихся и молодежи.

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ–до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего оздоровительного сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

1. «Тонг» – Ташкентская область, Пскентский район
2. «Металлург» – Ташкентская область, Бостанлыкский район
3. «Парвоз» – Сурхандарьинская область, Сариасинский район
4. «Истиклол – Джизакская область, Заминский район

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург»

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно–тематические мероприятия, развлекательно–познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Организованы центры «Агитации и просветительства», библиотеки с учетом познавательных и развлекательных интересов детей. Также организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, кружки музыкальные (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), рисования, юные читатели, умелые руки, юные таланты, вышивание, лепка из глины и др.

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов.

Рассмотрим в динамике и структуре затраты предприятия на социальную ответственность – таблица 4.2.

Таблица 4.2 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2020 – 2022 гг.

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Период / затраты, тыс. сум		
	2020	2021	2022
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 965	9 153	9 588
Охрана окружающей среды	6 893	6 991	7 255
Работа с молодежью	2 257	2 358	2 490
Организация досуга работников и членов их семей	3 785	3 890	4 003
Благотворительность	2 511	2 750	3 120
Итого	24 411	25 142	26 456

При этом часть расходов данной сферы финансируется за счет чистой прибыли предприятия (благотворительность, организация досуга работников и членов их семей), а часть может быть отнесена на себестоимость выпускаемой продукции (обучение персонала, охрана окружающей среды).

Таблица 4.3 – Плановые суммы расходов предприятия на социальную политику

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Плановая сумма затрат на 2023 г., тыс. сум
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 250
Охрана окружающей среды	6 500
Работа с молодежью	2 500
Организация досуга работников и членов их семей	4 950
Благотворительность	3 000
Итого	25 200

При разработке программ КСО предприятие придерживается следующей структуры:

1. Определение целей и задач программы.
2. Определение стейкхолдеров программы.
3. Определение сроков и календарного плана программы.
4. Определение бюджета программы.
5. Определение основных результатов и показателей эффективности выполнения программы.

Таким образом, на основании данных, представленных в таблицах, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии АО «Алмалыкский ГМК».
2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя стороны социальной ответственности.

3. Представленные в таблицах направления деятельности в сфере социальной ответственности полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

4. Основными преимуществами, которые получает предприятие от реализации политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников предприятия и членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу).

5. Затрачиваемые АО «Алмалыкский ГМК» средства на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения Алмалыкской области.

## **Заключение**

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда в АО «АГМК». Проведенный анализ системы оплаты труда на предприятии выявил определенные проблемы. Система стимулирования персонала выглядит крайне размыто. Основной механизм стимулирования хода выполнения работ (ежемесячная основная премия) оказывает влияние на заработную плату работника не более чем на 30% от общей заработной платы. Администрация предприятия принимает решения о премии для всех работников, в условиях, когда данная премия не является определяющей. Также система оплаты труда характеризуется огромным количеством разнообразных выплат и доплат (индивидуальные поощрения, премия за ОВЗ, тематическая премия, надбавка за высокую квалификацию, за главного конструктора и т.д.), основной задачей которых является не обеспечение выполнения работ, а обеспечение работнику уровня заработной платы, удерживающего персонал на данном предприятии. Основной причиной является недостаточно четкое и полное соответствие должностных инструкций текущим потребностям предприятия.

Главным конструкторам и ответственным исполнителям по заказам (темам) устанавливается постоянная надбавка, которая продолжает оплачиваться даже при срыве срока выполнения этапа.

Уровень окладов в структуре заработной платы предприятия составляет около 50% от общего фонда, что у некоторых работников вызывает ощущение нестабильности, негативно сказывается на микроклимате в подразделениях и создает сложности при приеме на работу новых сотрудников.

Результатом всех выявленных проблем является то, что существующая система оплаты труда в АО «АГМК» непонятна работнику и не стимулирует выполнение работ, соответственно и предприятие не достигает поставленной

цели. Также такая система оплаты труда крайне трудоемка в оформлении, требует значительных оформительских усилий от экономиста.

По результатам выявленных проблем в работе была поставлена задача разработать понятную, прозрачную, унифицированную систему оплаты труда в зависимости от «ценности» должности (для ИТР и служащих), ее вклада достижения плановых результатов Общества; понятную систему карьерного и профессионального роста, связанную с системой оплаты.

В качестве базовой концепции преобразования системы мотивации предложено грейдирование. Предлагается рост постоянной части оплаты труда, который происходит пропорционально росту должности работника. При реформировании заработной платы ИТР и служащих взят принцип соотношения постоянной и переменной части, как 70%/30% для работников с должностью ниже начальника сектора в тематических подразделениях, 50%/50% для начальников подразделений, начальников секторов руководителей проектов; 90%/10% для работников, заработная плата которых относится на накладные расходы.

Вместо утвержденной схемы должностных окладов руководителей специалистов и служащих предприятия предлагается восьмиразрядная сетка окладов по категориям должностей. Каждому работнику предлагается установить соответствующий определенному разряду оклад. В последующем оклады конкретным должностным лицам могут повышаться по разрядной сетке, что позволит избежать индексации оклада по предприятию в целом. В результате на предприятии будет создана мотивация не только на карьерный рост, но и на постоянное совершенствование и развитие сотрудника, их профессиональный рост. Разряд по данной системе не присваивается навсегда, он может ежегодно меняться в зависимости от результативности и компетентности сотрудника. При формировании переменной части предлагается использовать компонентную систему премирования по индивидуальному и коллективному показателям. Сумма премии должна определять от суммы премии по индивидуальному и коллективному



показателям.

Размер тематической премии определяется жестко от фонда фактического размера 10%, предусмотренного в договорной цене работы. Фонд тематической премии подлежит уменьшению в случае срыва сроков выполнения работ.

В качестве базовой концепции для совершенствования системы оплаты труда для рабочих-повременщиков предлагается соотношение постоянной и переменной части 70%/30%. Разработана система премирования основных рабочих-повременщиков, зависящая от выполнения и перевыполнения планового (нормированного) задания. Также предложена система премирования рабочих энерго-механического отдела (рабочим энерго-механического отдела по действующей системе оплаты труда выплачивается фиксированная премия независимо от работы обслуживаемого оборудования).

Предложено введение в постоянную часть оплаты труда рабочих-сдельщиков, повышающих коэффициент за рационализаторские решения и приспособления, экономящие трудозатраты, который повысит постоянную часть заработной платы рабочих-сдельщиков. Каждому работнику будет установлен соответствующий определенному разряду оклад. В последующем, оклады конкретным должностным лицам могут повышаться по разрядной сетке, что позволит избежать индексации окладов по предприятию в целом.

В результате в Обществе будет создана мотивация не только на карьерный рост, но и на постоянное совершенствование и развитие сотрудников, их профессиональный рост (в действующей схеме должностных окладов руководителей, специалистов и служащих предприятия разница между максимальным и минимальным окладом определенной должности очень незначительная). Необходимо также отметить, что разряд не присваивается навсегда, он может ежегодно меняться в зависимости от результативности и компетентности сотрудника, может

быть пересмотрен по результатам аттестации. Поэтому сотрудник (руководитель) каждый год прилагает усилия, повышая свою результативность и компетентность для получения более высокой категории, а значит, и уровня годового дохода.

## Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Республики Узбекистан ст.145, 146, 147// LexUz on–line: Национальная база данных законодательства РУз. URL: <https://lex.uz/ru/docs/6257291> (дата обращения: 12.05.2023).
2. Учетная политика ОАО «Алмалыкский ГМК» 2023г.
3. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда // LexUz on–line: Национальная база данных законодательства РУз. URL: <https://lex.uz/docs/4514784> (дата обращения: 12.05.2023).
4. Алиев И.М., Горелов Н.А. Политика доходов и заработной платы: Учебник. М.: Феникс, 2019. – 250 с.
5. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов вузов/А.П. Егоршин. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: ИНФРА-М, 2018. -378 с.
6. Кузнецов С.А. Мотивация и стимулирование работников в сфере предпринимательской деятельности //Лесотехнический журнал. - 2018. - № 1. - С. 122-130.
7. Мазманова Б.Г. Оплата труда: Вопросы теории и практики. - Екатеринбург: Изд-во ИПК УГТУ -УПИ, 2017. -102 с.
8. Баткаева И.А. Организация оплаты труда персонала: Учеб.-практ. пособие/И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2017. С. 38.
9. Басовский Л.Е. Анализ системы оплаты труда работников. -М.: ИНФРА-М, 2017. -222 с.
10. Евсеева Д.А. Проблемы оплаты труда в современной России / В сборнике: Молодёжь Сибири — науке России Материалы международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 93-95.

11. Нестеров В.И. Показатели эффективности деятельности как основа для внедрения новой системы оплаты труда // Заработная плата. Расчеты. Учет. Налоги. – 2019. - №10 (153). - С. 69-73.
12. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебно — практическое пособие/В.П. Пашуто. -М.: КнОРУС, 2018. -320 с.
13. Кузнецов С.А. Анализ уровня заработной платы -важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2019. - №4. - С. 13-18.
14. Парушина, Н.В., Лытнева, Н.А. Система показателей экономики труда в управлении кадровым потенциалом организации // Вестник Орловского государственного аграрного университета. - 2018. - Т. 35. - № 2. - С. 131-135.
15. Уварова А.С. Эффективная система оплаты труда как фактор мотивации сотрудников / Социосфера. - 2017. - №2. - С.280-282. // [Электронный ресурс] URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22936274> (дата обращения 28.05.2023). Режим доступа: свободный.
16. Официальный сайт АГМК // [Электронный ресурс] URL: <https://www.agmk.uz/ru> (дата обращения 23.04.2023). - Режим доступа – свободный.
17. Грейдирование должностей (Метод Хэя) // [Электронный ресурс] - URL: [hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov](http://hr-portal.ru/article/sistema-greydov-metodika-opredeleniya-dolzhnostnyh-okladov) (дата обращения 23.04.2023). - Режим доступа – свободный.
18. Сайт агентства статистики Республики Узбекистан // [Электронный ресурс] - URL: <https://stat.uz/ru/> (дата обращения 23.04.2023). - Режим доступа – свободный.
19. Югов Е.А. Современные проблемы оплаты труда и основные пути их решения // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2018. - № 3-4. - С. 63-72.

20. Указ Президента Республики Узбекистан О повышении размеров заработной платы, пенсий и пособий // LexUz on–line: Национальная база данных законодательства РУз. URL: <https://lex.uz/uz/docs/6417215> (дата обращения: 12.05.2023). Режим доступа – для авторизованных пользователей.

21. Налоговый кодекс Республики Узбекистан ст.145, 146, 147// LexUz on–line: Национальная база данных законодательства РУз. URL: [http://www.lex.uz/pages/getact.aspx?lact\\_id=1286689/](http://www.lex.uz/pages/getact.aspx?lact_id=1286689/) (дата обращения: 12.05.2023). Режим доступа – для авторизованных пользователей.

## Приложение А

Таблица А.1 - Заработная плата ИТР и служащих за 2020-2022 гг.

<b>Структура зарплаты, сум.</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Оклад	31 03400	35 90860	4229850
выслуга	2 86480	3 320,3	3897,5
совмещение (суммой)	1 29570	1 309,0	2011
совмещение(%)	176,4	210,5	232,1
доплата за вредные условия труда	8,4	9,3	12
надбавка за работу с секр. матер.	4 25440	5 04320	564330
надбавка за работу в подразделениях по защите гостайны	65900	62500	107050
надбавка к окладу	7 10950	6 57160	1182110
надбавка молодым специалистам	724,5	890,9	919,7
надбавка за главного конструктора	1 803,4	2 111,4	2426,2
надбавка за выс.квал	1 975,2	2 474,0	2449,4
надбавка за ученую степень	117,8	129,1	169,7
повыш.коэффиц. к окладу	3 615,6	3 454,0	5867,5
премия за работу на самоконтроле	8,5	18,9	0
постоянная часть	55 05400	61 51330	7785550
тематическая премия	5 41450	6 68260	684190
премия ИТР и служащим	8 64560	9 67800	1220320
индивидуальные поощрения	20 52890	22 21340	2996390
переменная часть	34 58910	38 57400	4900900
оплата выходных дней	1 31660	1 20940	219890
командировки	3 72630	4 49420	484370
отпуска	15 00170	15 930,8	22285,3
подготовка кадров	9240	102,7	131,4
Структура зарплаты, сум.	2020	2021	2022
оплата повышения квалификации	9670	93,2	155,9
за совмещение по приказу	58570	508,0	1016,9
доплата за испытания	20190	114,2	429
инд.поощр. за долголетнюю работу	5320	48,0	90
возн. к юб.датам	39510	499,5	483,9
вознагр. за рац.предлож.	3740	25,6	73,6
прочие	21 50700	23 025,6	31708,6
Всего	111 15010	123 11290	15857310

## Приложение Б

Таблица Б.1 - Анализ заработной платы рабочих-повременщиков 2020-2022

гг.

Структура зарплаты, сум.	2020	2021	2022
Оклад	9 507,8	10 734,0	12 062,7
выслуга	750,8	864,9	933,7
совмещение (суммой)	2 147,9	2 229,3	2 937,4
совмещение(%)	5,5	6,1	7,2
доплата за вредные условия труда	100,7	137,5	101,9
надбавка за профмастерство	414,9	497,0	495,4
надбавка за работу с секр. матер.	381,3	394,8	522,5
доплата за руководство бригадой	11,7	13,6	14,4
надбавка к окладу	312,2	341,1	408,5
надбавка за классность	82,1	94,3	102,3
надбавка водителям за особый характер работы	139,9	154,8	180,8
надбавка за работу на автом. С большим сроком экспл.	51,8	56,4	68,0
премия за работу на самоконтроле	32,8	52,8	24,4
повыш.коэффиц. к окладу	160,9	276,8	100,9
постоянная часть	14 100,3	15 853,4	17 960,1
тематическая премия	588,9	678,0	732,8
премия рабочим- повременщикам	3 156,7	3 500,5	4 073,6
индивидуальные поощрения	1 935,4	2 451,5	2 166,0
переменная часть	5 680,9	6 630,0	6 972,4
оплата сверхурочных часов	70,3	94,6	72,7
оплата выходных дней	524,4	495,0	770,6
оплата вечерних часов	8,8	9,8	11,2
Структура зарплаты, сум.	2020	2021	2022
оплата ночных часов	188,5	181,9	272,6
командировки	1 623,2	2 303,0	1 548,6
отпуска	3 226,4	3 769,2	3 955,7
подготовка кадров	22,6	21,3	33,3
гособязанности	395,0	430,7	517,3
за совмещение по приказу	406,3	359,8	622,8
инд.поощр. за долголетнюю работу	4,5	3,0	8,5
возн. к юб.датам	113,2	133,7	137,1
прочие	6 583,1	7 802,0	7 950,4
Всего	26 364,3	30 285,4	32 882,9

## Приложение В

Таблица В.1 - Анализ заработной платы рабочих-сдельщиков 2020-2022 гг.

<b>Структура зарплаты, сум.</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
оплата по производственным нарядам	10 126,5	9 531,1	17 735,9
выслуга	339,0	365,6	501,0
совмещение (суммой)	227,7	258,2	313,2
допалата за вредные условия труда	74,5	75,7	156,1
надбавка за профмастерство	381,8	434,1	523,0
надбавка за работу с секр. матер.	68,5	71,8	120,7
премия за работу на самоконтроле	70,5	75,3	41,6
постоянная часть	11 288,6	10 811,8	19 391,5
тематическая премия	7,4	1,0	23,7
премия рабочим- повременщикам	215,8	238,1	612,2
премия сдельщикам	755,8	788,2	1 974,4
индивидуальные поощрения	430,5	24,7	139,2
переменная часть	1 409,5	1 052,0	2 749,5
оплата сверхурочных часов	127,9	85,6	285,6
оплата выходных дней	325,5	288,2	596,8
отпуска	1 612,0	1 649,1	2 546,9
подготовка кадров	9,0	4,1	23,6
инд.поощр. за долголетнюю работу	4,1	6,0	3,0
возн. к юб.датам	22,1	7,6	62,5
прочие	2 100,5	2 040,6	3 518,4
<b>Всего</b>	<b>14 798,5</b>	<b>13 904,4</b>	<b>25 659,4</b>



## Приложение Г

Таблица Г.1 - Анализ заработной платы работников АО «АГМК» за 2020-2022гг.

Структура зарплаты, тыс.сум.	ФОТ			Численность			Средняя ЗП		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
по КБ	152 3	167 3	217 1	652	633	669	19 46	22 02	27 04
ИТР	1111	1231	1585	454	445	470	20 40	23 05	28 11
раб	4116	4418	5854	198	188	198	17 32	19 58	24 63
в т.ч.									
раб.-сдел.	1479	1390	2565	54	50	75	22 83	23 17	28 51
раб-повр.	2636	3028	3288	144	138	123	15 25	18 28	22 27

## Приложение Д

Таблица Д.1 - Соотношение постоянной и переменной части в структуре заработной платы ИТР и служащих в 2020, 2021 и 2022 годах

Структура зарплаты, тыс сум.	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
Оклад	31 03,40	27,92	56,37	35 90,86	29,17	58,38	4229,85	26,67	54,33	
Выслуга	2 864,8	2,58	5,20	3 320,3	2,70	5,40	3897,5	2,46	5,006	
совмещение (суммой)	1 295,7	1,17	2,35	1 309,0	1,06	2,13	2011	1,27	2,583	
совмещение(%)	176,4	0,16	0,32	210,5	0,17	0,34	232,1	0,15	0,298	
допалата за вредные условия труда	8,4	0,01	0,02	9,3	0,01	0,02	12	0,01	0,015	
надбавка за работу с секр. матер	4 25,44	3,83	7,73	5 04,32	4,10	8,20	564,33	3,56	7,248	
надбавка за работу в подразделениях по защите гостайны	65,9	0,06	0,12	62,5	0,05	0,10	107,5	0,07	0,138	
Структура зарплаты, сум.	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
надбавка к окладу	7 109,5	6,40	12,91	6 571,6	5,34	10,68	11821,1	7,45	15,18	
надбавка молодым специалистам.	724,5	0,65	1,32	890,9	0,72	1,45	919,7	0,58	1,181	
надбавка за главного конструктора	1 803,4	1,62	3,28	2 111,4	1,72	3,43	2426,2	1,53	3,116	
надбавка за выс.квал.	1 975,2	1,78	3,59	2 474,0	2,01	4,02	2449,4	1,54	3,146	
надбавка за ученую степень	117,8	0,11	0,21	129,1	0,10	0,21	169,7	0,11	0,218	
повыш.коэффиц. к окладу	3 615,6	3,25	6,57	3 454,0	2,81	5,62	5867,5	3,70	7,536	
премия за работу на самоконтроле	8,5	0,01	0,02	18,9	0,02	0,03	0	0,00	0	

Продолжение Таблицы Д.1

постоянная часть	55 054,0	49,53	100,00	61 513,3	49,96	100,00	77855,5	49,10	100	141,4
тематическая премия	5 414,5	4,87	15,65	6 682,6	5,43	17,32	6841,9	4,31	13,96	
Структура зарплаты, сум.	2011	%	з/п к общему	2012	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	Темп роста %
премия ИТР и служащим	8 645,6	7,78	25,00	9 678,0	7,86	25,09	12203,2	7,70	24,9	
индивидуальные поощрения	20 52,89	18,47	59,35	22 21,34	18,04	57,59	2996,39	18,90	61,14	
переменная часть	34 589,1	31,12	100,00	38 574,0	31,33	100,00	49009	30,91	100	141,7
оплата выходных дней	1 316,6	1,18	6,12	1 209,4	0,98	5,25	2198,9	1,39	6,935	
Командировки	3 726,3	3,35	17,33	4 494,2	3,65	19,52	4843,7	3,05	15,28	
Отпуска	15 001,7	13,50	69,75	15 930,8	12,94	69,19	22285,3	14,05	70,28	
подготовка кадров,	92,4	0,08	0,43	102,7	0,08	0,45	131,4	0,08	0,414	
оплата повышения квалификации.	96,7	0,09	0,45	93,2	0,08	0,40	155,9	0,10	0,492	
за совмещение по приказу	585,7	0,53	2,72	508,0	0,41	2,21	1016,9	0,64	3,207	
доплата за испытания	201,9	0,18	0,94	114,2	0,09	0,50	429	0,27	1,353	
Структура зарплаты	2011	%	з/п к общему	2012	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	Темп роста %
инд.поощр. за долголетнюю работу	53,2	0,05	0,25	48,0	0,04	0,21	90	0,06	0,284	
возн. к юб.датам	395,1	0,36	1,84	499,5	0,41	2,17	483,9	0,31	1,526	
вознагр. за рац.предлож	37,4	0,03	0,17	25,6	0,02	0,11	73,6	0,05	0,232	
Прочие	21 507,0	19,35	100,00	23 025,6	18,70	100,00	31708,6	20,00	100	147,4
Всего	111 150,1			123 112,9	100,0		158573	100,00		

## Приложение Е

Таблица Е.1 - Соотношение постоянной, переменной части и прочих выплат в структуре заработной платы рабочих-сдельщиков в 2020, 2021 и 2022 годах

Структура зарплаты, сум.	2020	%	з/п к общем у	2021	%	з/п к общем у	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
оплата по производственным нарядам	10 126,5	68,43	89,71	9 531,1	68,55	88,15	17 735,9	69,12	91,46224	
выслуга	339,0	2,29	3,00	365,6	2,63	3,38	501,0	1,95	2,583606	
совмещение (суммой)	227,7	1,54	2,02	258,2	1,86	2,39	313,2	1,22	1,615141	
доплата за вредные условия труда	74,5	0,50	0,66	75,7	0,54	0,70	156,1	0,61	0,804992	
надбавка за профмастерство	381,8	2,58	3,38	434,1	3,12	4,02	523,0	2,04	2,697058	
надбавка за работу с секр. матер.	68,5	0,46	0,61	71,8	0,52	0,66	120,7	0,47	0,622438	
премия за работу на самоконтроле	70,5	0,48	0,62	75,3	0,54	0,70	41,6	0,16	0,214527	
постоянная часть	11 288,6	76,28	100,00	10 811,8	77,76	100,00	19 391,5	75,57	100	171,78
тематическая премия	7,4	0,05	0,52	1,0	0,01	0,10	23,7	0,09	0,861975	
премия рабочим-повременщикам	215,8	1,46	15,31	238,1	1,71	22,63	612,2	2,39	22,26587	
Структура зарплаты, сум.	2020	%	з/п к общем	2021	%	з/п к общем	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
премия сдельщикам	755,8	5,11	53,62	788,2	5,67	74,92	1 974,4	7,69	71,80942	
индивидуальные поощрения	430,5	2,91	30,54	24,7	0,18	2,35	139,2	0,54	5,062739	
переменная часть	1 409,5	9,52	100,00	1 052,0	7,57	100,00	2 749,5	10,72	100	195,0738
оплата сверхурочных часов	127,9	0,86	6,09	85,6	0,62	4,19	285,6	1,11	8,117326	
оплата выходных дней отпуска	325,5	2,20	15,49	288,2	2,07	14,12	596,8	2,33	16,96226	

## Приложение Ж

Таблица Ж.1 - Соотношение постоянной, переменной части и прочих выплат в структуре заработной платы рабочих-повременщиков в 2020, 2021 и 2022 годах

Структура зарплаты, тыс сум.	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
Оклад	9 507,8	36,06	67,43	10 734,0	35,44	67,71	12 062,7	36,68	67,16388	
Выслуга	750,8	2,85	5,32	864,9	2,86	5,46	933,7	2,84	5,198746	
совмещение (суммой.	2 147,9	8,15	15,23	2 229,3	7,36	14,06	2 937,4	8,93	16,35514	
совмещение(%)	5,5	0,02	0,04	6,1	0,02	0,04	7,2	0,02	0,040089	
доплата за вредные условия труда	100,7	0,38	0,71	137,5	0,45	0,87	101,9	0,31	0,567369	
надбавка за профмастерство	414,9	1,57	2,94	497,0	1,64	3,13	495,4	1,51	2,758337	
надбавка за работу с секр. матер.	381,3	1,45	2,70	394,8	1,30	2,49	522,5	1,59	2,909227	
доплата за руководство бригадой	11,7	0,04	0,08	13,6	0,04	0,09	14,4	0,04	0,080178	
надбавка к окладу	312,2	1,18	2,21	341,1	1,13	2,15	408,5	1,24	2,274486	
надбавка за классность	82,1	0,31	0,58	94,3	0,31	0,59	102,3	0,31	0,569596	
Структура зарплаты, сум.	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
надбавка водителям за особый характер работы	139,9	0,53	0,99	154,8	0,51	0,98	180,8	0,55	1,006676	
надбавка за работу на автом. С большим сроком экспл.	51,8	0,20	0,37	56,4	0,19	0,36	68,0	0,21	0,378617	
премия за работу на самоконтроле	32,8	0,12	0,23	52,8	0,17	0,33	24,4	0,07	0,135857	

Продолжение Таблицы Ж.1

повыш.коэффиц. к окладу	160,9	0,61	1,14	276,8	0,91	1,75	100,9	0,31	0,561801	
постоянная часть	14 100,3	53,48	100,00	15 853,4	52,35	100,00	17 960,1	54,62	100	127,374
тематическая премия	588,9	2,23	10,37	678,0	2,24	10,23	732,8	2,23	10,51001	
премия рабочим- повременщикам	3 156,7	11,97	55,57	3 500,5	11,56	52,80	4 073,6	12,39	58,42465	
индивидуальные поощрения	1 935,4	7,34	34,07	2 451,5	8,09	36,98	2 166,0	6,59	31,06534	
Структура зарплаты, сум.	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
переменная часть	5 680,9	21,55	100,00	6 630,0	21,89	100,00	6 972,4	21,20	100	122,7339
оплата сверхурочных	70,3	0,27	1,07	94,6	0,31	1,21	72,7	0,22	0,914419	
оплата выходных дней	524,4	1,99	7,97	495,0	1,63	6,34	770,6	2,34	9,692594	
оплата вечерних часов	8,8	0,03	0,13	9,8	0,03	0,13	11,2	0,03	0,140873	
оплата ночных часов	188,5	0,71	2,86	181,9	0,60	2,33	272,6	0,83	3,428758	
командировки	1 623,2	6,16	24,66	2 303,0	7,60	29,52	1 548,6	4,71	19,47827	
отпуска	3 226,4	12,24	49,01	3 769,2	12,45	48,31	3 955,7	12,03	49,75473	
подготовка кадров	22,6	0,09	0,34	21,3	0,07	0,27	33,3	0,10	0,418847	
гособязанности	395,0	1,50	6,00	430,7	1,42	5,52	517,3	1,57	6,506591	
за совмещение по приказу	406,3	1,54	6,17	359,8	1,19	4,61	622,8	1,89	7,833568	
инд.поощр. за долголетнюю работу	4,5	0,02	0,07	3,0	0,01	0,04	8,5	0,03	0,106913	
возн. к юб.датам	113,2	0,43	1,72	133,7	0,44	1,71	137,1	0,42	1,724442	
Структура зарплаты, сум	2020	%	з/п к общему	2021	%	з/п к общему	2022	%	з/п к общему	Темп роста %
прочие	6 583,1	25,0	100,0	7 802,0	25,8	100,0	7 950,4	24,18	100	120,7705
Всего	26 364,3	100,00		30 285,4	100,0		32 882,9	100,00		

### Приложение 3

Таблица 3.1 - Система оплаты труда, применяемую в АО «АГМК» на примере ЦРМЗ за 2022 год

общая числ.- 29чел.	нач.отд.- 1 чел.	% к ЗП	нач.се ктора - 3 чел.	% к ЗП	инжен ер 1 к.- 13 чел.	% к ЗП	инжен ер 2 к.- 3 чел.	% к ЗП	инженер- 8 чел.	% к ЗП	техник - 1 чел.	% к ЗП
Оклад, сум.	1 224 000	0,19	951 000	0,18	703 000	0,33	671 700	0,32	567 000	0,31	499 400	0,28
Выслуга, сум.	1 224	0,02	981	0,02	842	0,04	682	0,03	373	0,02	416	0,02
совмещение (суммой), сум.	0	0,00	575	0,01	0	0,00	0	0,00	127	0,01	402	0,02
надбавка за работу с секр. матер, сум..	3 672	0,06	1 570	0,03	703	0,03	1 104	0,05	567	0,03	499	0,03
надбавка к окладу, сум.	0	0,00	5 747	0,11	0	0,00	0	0,00	745	0,04	0	0,00
надбавка молодым специалистам, сум.	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1 488	0,08	0	0,00
надбавка за главного конструктора, сум.	4 868	0,08	1 441	0,03	11	0,00	156	0,01	0	0,00	0	0,00
общая числ.- 29чел.	нач.отд.- 1 чел.	% к ЗП	нач.сек тора - 3 чел.	% к ЗП	инжене р 1 к.- 13 чел.	% к ЗП	инжене р 2 к.- 3 чел.	% к ЗП	инженер- 8 чел.	% к ЗП	техник - 1 чел.	% к ЗП
надбавка за выс.квал, сум.	0	0,00	1 502	0,03	530	0,03	424	0,02	87	0,00	0	0,00
постоянная часть, сум.	22 004	0,35	21 326	0,41	9 116	0,43	9 083	0,43	9 057	0,49	6 311	0,35

Продолжение Таблицы 3.1

тематическая премия, сум.	10 058	0,16	1 639	0,03	550	0,03	297	0,01	411	0,02	250	0,01
премия ИТР и служащим, сум.	2 962	0,05	4 381	0,09	2 387	0,11	2 223	0,11	1 815	0,10	1 480	0,08
индивидуальные поощрения, сум.	20 733	0,33	17 010	0,33	5 808	0,27	6 741	0,32	4 604	0,25	5 399	0,30
переменная часть, сум.	33 753	0,53	23 030	0,45	8 745	0,41	9 261	0,44	6 830	0,37	7 129	0,40
Прочие, сум.	7 447	0,12	7 154	0,14	3 261	0,15	2 629	0,13	2 497	0,14	4 393	0,25
Всего	63 204	1,00	51 510	1,00	21 122	1,00	20 973	1,00	18 384	1,00	17 833	1,00