

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**  
**ТАШКЕНТСКИЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВОМ**  
**КАФЕДРА “МЕНЕДЖМЕНТ”**

**БАКУЛЕВА Е.В.**

**ВЫПУСКНАЯ  
КВАЛИФИКАЦИОННАЯ  
РАБОТА**

**ТЕМА: РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ  
МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**  
**(НА ПРИМЕРЕ СУ-52 ОАО «ТРЕСТ 12»)**

**ТАШКЕНТ – 2011**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>ГЛАВА 1. Роль персонала при управлении организацией.....</b>	<b>8</b>
1.1 Персонал и требования предъявляемые к нему.....	8
1.2 Управление персоналом.....	15
1.3Производительность труда как важный фактор эффективной деятельности предприятия.....	17
1.4 Мотивация и оплата труда персонала.....	19
<b>ГЛАВА 2. Анализ хозяйственной деятельности СУ 52 ОАО «Трест 12».....</b>	<b>24</b>
2.1 Общая характеристика ОАО «Трест 12» и СУ 52 ОАО «Трест 12»..	24
2.2. Расчёт коэффициентов ликвидности, коэффициента рентабельности и коэффициентов платёжеспособности предприятия.....	40
2.3 Анализ эффективности персонала.....	48
2.4 Анализ финансово устойчивости СУ 52 ОАО «Трест 12».....	50
2.5 Экономико-математические модели.....	53
<b>ГЛАВА 3. Мотивация персонала как важный фактор повышения эффективности деятельности предприятия.....</b>	<b>57</b>
3.1 Роль организационной структуры предприятия.....	57
3.2 Повышение производительности труда для персонала и методы его повышения.....	65
<b>Заключение.....</b>	<b>70</b>
<b>Список используемой литературы.....</b>	<b>72</b>
<b>Приложение</b>	

## Введение

В настоящее время экономика Узбекистана набирает все большую силу. Практическая реализация важнейших приоритетов углубления экономических реформ, определенных Президентом Республики Узбекистан Исламом Каримовым и принятых в соответствии с ними важнейших целевых комплексных и отраслевых программ развития, обеспечила позитивные результаты в социально-экономическом развитии страны за последние годы.

Оценивая итоги 2010 года, необходимо отметить устойчивость стабильно высоких темпов роста и макроэкономическую сбалансированность экономики нашей страны. Темпы прироста ВВП в 2009 году – 8,1, а в истекшем 2010 году – 8,5 процента, что по оценке мировых финансовых институтов является одним из высоких показателей в мире. Экономический рост во многом обуславливается последовательно проводимой политикой снижения налоговой нагрузки на экономику за счет сокращения ставок налога на доходы юридических лиц в 2010 году до 9 процентов, единого платежа для микрофирм и малого бизнеса – до 7 процентов.

Согласно данным Госкомстата РУз, объем ВВП страны за 2010 год составил около 36 839,4 млрд. сум, или 27,9 млрд. долл. США, увеличившись на 9,0%. Прогнозы роста ВВП на нынешний год несколько снижены как правительством, так и международными организациями и составляют 7-8%. При достижении данного показателя экономика Узбекистана будет в числе самых динамично развивающихся стран мира.

По прогнозам авторитетных рейтинговых компаний и международных институтов экономический рост Республики Узбекистан в 2011 году может составить 8,5 процентов.

Строительная отрасль за последние годы также имеет динамику роста. В 2010 году была завершена реализация программ по строительству, реконструкции и оснащению профессиональных колледжей и академических лицеев, а также по укреплению материально-технической базы школ. В общей сложности за период 2005-2010 годы построено и реконструировано свыше 7800 общеобразовательных учреждений, около 1,5 тысячи профессиональных колледжей и академических лицеев.

Важнейшим направлением качественного изменения условий жизни, прежде всего на селе, стала начатая еще в 2009 году системная работа по комплексной застройке в сельской местности массивов индивидуальными жилыми домами по типовым проектам с повышенной комфортностью и со всеми удобствами и коммунальными услугами. В результате только в 2010 году во всех 159 сельских районах республики осуществлено строительство 6800 жилых домов по типовым проектам на условиях “под ключ”. На эти цели были направлены капитальные вложения в размере около 430 миллиардов сумов, из них свыше 250 миллиардов сумов в виде долгосрочных льготных кредитов. С начала реализации программы на новых массивах построено 165 объектов социальной и рыночной инфраструктуры, необходимых для комфортной и достойной жизни сельского населения.

Одновременно на вновь обустраиваемых жилых массивах активно ведется строительство современных видов инженерных коммуникаций – введено более 103 километров газовых сетей, около 100 километров сетей водоснабжения, более 71 километра линий электропередач, а также внутриквартальные дороги общей протяженностью 85 километров. На системной основе ведется работа по новому строительству, модернизации и реконструкции сетей и объектов коммунальной инфраструктуры – питьевого водообеспечения, электро- и газоснабжения, а также улучшению санитарного состояния населенных пунктов.

В 2010 году в Узбекистане освоено инвестиций на 13,6 процента больше, чем в 2009 году, в объеме, эквивалентном 9,7 миллиарда долларов США, что составляет около 25 процентов к ВВП. При этом около 72 процентов инвестиций было направлено на производственное строительство, в том числе около 38 процентов – на приобретение оборудования и прогрессивных технологий.

Изучение дисциплины экономики предприятий необходимо для познания методов и правил хозяйственной деятельности производственной организации.

В условиях жесткой конкурентной борьбы для организаций очень важно иметь высококвалифицированный персонал, с помощью которого фирма достигает поставленных целей. Основная цель, которую решает управленческий персонал предприятий заключается в том, чтобы каждая вложенная в производство копейка не только окупалась в полном объеме, но и приносила дополнительный доход.

На рабочих местах и в цехах производственных предприятий создается материальная база обеспечения жизнедеятельности каждого индивидуума в отдельности и общества в целом, удовлетворения материальных и духовных потребностей людей. Чтобы поддерживать необходимый жизненный уровень, иметь семью, растить потомство, людям необходимы пища, одежда, кров. Эти предметы жизнеобеспечения создаются на предприятиях промышленности, сельского хозяйства, строительства при непосредственном участии различных фирм, организаций и предприятий транспорта, торговли и связи. Поэтому значение экономики предприятий, где создаются предметы жизнеобеспечения - необходимое условие понимания происходящих социально-экономических процессов и решения любых хозяйственных задач.

Характер труда предполагает наличие в нем ряда признаков, позволяющих говорить о способе соединения личных и вещественных факторов производства, об экономической и социальной сущности отношений и месте работника в трудовом процессе и производстве в целом. Содержание труда представляет собой совокупность факторов, определяющих роль и развитие главного элемента процесса труда - человека. Наиболее важными среди них являются: состав и объем трудовых функций, обусловленных разнообразием и особенностями трудовых движений, действий и приемов; наличие специальных знаний и навыков и степень их влияния на качество и эффективность труда; соотношение умственного и физического, исполнительского и творческого труда.

Таким образом, правильно подобранные кадры и их квалификация являются необходимыми инструментами для максимально эффективной деятельности предприятия.

**Актуальность** выбранной темы заключается в том, что правильный подбор и распределение кадров для любой организации является базисом эффективного управления предприятием и укрепления его на рынке, который должен обеспечить экономическое развитие предприятия и повысить его конкурентоспособность.

В работе рассмотрены вопросы, которые касаются анализа персонала на предприятии и его стимулирование.

Объектом анализа является ОАО “Трест 12” СУ52.

**Целью** данной работы является изучение теоретических основ роли персонала на предприятии, повышение производительности труда и его активности путем методами стимулирования труда, а также изучение персонала на примере ОАО “Трест 12” СУ52

Для достижения поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие **задачи**:

- теоретическое рассмотрение роли персонала на предприятии;

- анализ финансово-экономической деятельности предприятия;
- анализ персонала на выбранном предприятии;
- выработка предложений по повышению рабочей активности персонала путем его стимулирования и мотивирования.

**Структура работы.** Данная работа состоит из введения, трех глав, списка использованной литературы.

В введении определены актуальность выбранной темы, поставлены цели и задачи данной работы.

В первой главе будет рассмотрена сущность персонала в управлении организации, требования к нему и его мотивирование..

Вторая глава работы содержит технико-экономические и финансовые показатели деятельности по СУ 52 ОАО «Трест 12», их анализ, а также подробное описание самого предприятия: история его создания, виды деятельности, организационная структура и т.д.

В третьей главе сделаны выводы и даны предложения по совершенствованию труда персонала путем его стимулирования.

В заключении обобщены результаты исследования, имеющие теоретическое и практическое значение.

## **ГЛАВА 1. Роль персонала при управлении организацией**

### **1.1 Персонал и требования к персоналу предприятия**

Персонал предприятия (фирмы) - это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Он представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия.

Персонал фирмы и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

Количественные характеристики персонала фирмы в первую очередь измеряются такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников фирмы - это показатель численности работников списочного состава за определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на число календарных дней месяца.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала фирмы и/или ее внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах.

Качественная характеристика персонала фирмы определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей фирмы и производства работ. Качественные характеристики персонала фирмы и качество труда оценить гораздо сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы. Основной круг параметров или характеристик, определяющих качество труда: экономические (сложность труда, квалификация работника, условия труда, трудовой стаж), личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, творческая активность), организационно-технические (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда) и социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

Структурная характеристика персонала фирмы определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп. Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных

заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал, которые подразделяются на две основные группы - рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно делятся на основных и вспомогательных.

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников фирмы к той или иной группе определяется классификатором профессий рабочих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта. К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей фирмы и ее структурных подразделений, а также их заместители. К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры).

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах

профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях, которые одновременно и характеризуют степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура служащих фирмы находит отражение в штатном расписании - документе, ежегодно утверждаемом ее руководителем и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

В зависимости от срока, на который заключается договор найма, работники подразделяются на постоянных, временных и сезонных. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным - поступившие на работу на определенный срок, но не свыше 2-х месяцев; к сезонным - поступившие на работу на период сезонных работ.

**Потребность в персонале** - это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития. Определяют общую и дополнительную потребность в персонале. Общая потребность - это вся численность персонала, необходимая фирме для выполнения запланированного объема работ. Дополнительная потребность - характеризует дополнительное количество персонала, необходимое в планируемом периоде к уже имеющейся численности работников на начало периода. Исходными данными для определения численности персонала являются предусмотренные в плановом периоде снабженческо-сбытовая, производственная, научно-техническая,

инвестиционная и другие функциональные программы деятельности предприятия, штатное расписание, наличие и структура рабочих мест и др.

Определение потребности в персонале предусматривает определение целей и задач на предстоящий плановый период в области человеческих ресурсов исходя из главных целей предприятия, условий выпуска продукции и ее сбыта; определения времени и места дефицита рабочей силы; прогнозирование изменений спроса на рабочую силу на рынке труда; определение численности работающих; оценка текучести кадров и обеспечения своевременной замены увольняющихся и др.

Обеспечение потребности в кадрах действующего предприятия предполагает не только определение численности работников предприятия, но и ее сопоставление с имеющейся рабочей силой, оценкой текучести кадров и определение дополнительной потребности или избытка кадров. Оборот кадров - это отношение числа всех выбывших или вновь принятых за определенный период времени к среднесписочной численности работающих за этот же период.

**Текучесть кадров** - это выраженное в процентах отношение числа уволенных по собственному желанию и из-за нарушений трудовой дисциплины работников за определенный период времени к среднесписочной их численности за тот же период. С текучестью рабочей силы связаны довольно существенные затраты, поэтому деятельность предприятия, направленная на снижение текучести кадров, может оказать непосредственное влияние на повышение эффективности в целом.

#### Квалификационные требования к персоналу.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация способна рассчитать количество людей, в котором она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

На предприятии должна быть согласованная кадровая политика, занимающаяся системой набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров.

В процессе подбора соответствующего человека на определенную должность всегда существуют определенные трудности. Ошибкой является мнение, что найти подходящих кандидатур можно сразу и уделять этому важному процессу особого внимания не стоит и доверие только одному источнику информации собеседованию. Самым опасным для организации является положение, в котором человек, занимающийся подбором кадров, не знает, какой конкретно требуется специалист. Это делает процесс отбора неэффективным и ведет к большим потерям.

Эффективный отбор начинается с характеристики работы. И только после определения характеристик можно вести речь о конкретном работнике, который может занять требуемую должность.

Квалификационные требования к персоналу в разных организациях отличаются друг от друга, но существуют параметры, которые встречаются практически на каждом предприятии. К ним относятся физические данные, интеллект, способности, квалификация, интересы, характер, мотивация и обстоятельства.

Рассматривая каждый параметр, необходимо определить, что является:

- существенным, т. е. тот минимум, которым должен обладать каждый кандидат на определенную должность;
- желательным, т. е. реальным уровнем, необходимым предприятию для достижения целей;
- противопоказанным, т. е. список недостатков, которые неприемлемы на предприятии. Это позволяет на первой стадии подачи заявления на работу людей с недостатками отсеять их без лишних затрат для организации.

При подготовке квалификационных требований следует избегать применения таких фраз, как "хорошая внешность", "уровень образования выше среднего", а быть всегда точным и объективным.

В качестве примера рассмотрим требования, которые могут входить в перечисленные выше параметры.

Физические данные могут включать информацию, касающуюся роста, телосложения, здоровья, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол.

Данные о квалификации содержат следующие пункты: уровень образования, наличие технической, коммерческой или профессиональной квалификации, необходимая конкретная профессиональная подготовка, наличие других навыков и знаний.

Интеллект рассматривается с точки зрения уровня умственных способностей, определяемого с помощью тестов.

Способности можно рассматривать с разных позиций. Могут быть, например, технические способности, математические, умение общаться, аналитические навыки.

К интересам относится разнообразный круг вопросов (например, общественный, художественный интерес).

Что касается характера, то здесь рассматривается наличие определенных черт, которые могут помочь достичь успеха (работа с другими людьми, влияние на них и т. д.).

Требования должны быть конкретными, чтобы можно было сразу составить полное представление о кандидате на вакантную должность.

## **1.2 Управление персоналом**

**Управление персоналом** - часть менеджмента, связанная с трудовыми ресурсами предприятия и их отношениями внутри фирмы. Оно представляет собой особую форму функциональной деятельности, направленную на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения целей предприятия и их личных целей.

Основными целями управления персоналом являются:

- удовлетворение потребности предприятия в кадрах;
- обеспечение рациональной расстановки и должностного продвижения кадров;

- эффективное использование трудового потенциала предприятия.

Развитие и движение персонала связано с разработкой и реализацией кадровой политики.

Работу с кадрами на предприятии осуществляют все линейные руководители и отдельные специалисты. Удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе может осуществляться в форме привлечения собственных ресурсов фирмы и в форме привлечения работников со стороны.

Наем работников из внешних и внутренних источников осуществляется на вновь создаваемые или освобождающиеся рабочие места - вакансии.

Основными преимуществами внутренних источников найма являются незначительные затраты на привлечение рабочей силы, знание претендентом специфики и особенностей фирмы. К недостаткам - менее широкие возможности для выбора кандидатов, соперничество внутри коллектива.

Основные преимущества привлечения рабочей силы со стороны связаны с возможностью покрытия дополнительной потребности в трудовых ресурсах, возможностью использования опыта других фирм и др. Недостатки связаны с более высокими затратами на привлечение рабочей силы.

При организации найма отделу по управлению персоналом целесообразно установить контакты с биржами труда, центрами трудоустройства, высшими и средними специальными учебными заведениями, агентствами по трудоустройству и подбору персонала.

Профессиональное обучение, подготовка и переподготовка работников связаны с необходимостью обеспечения максимального соответствия способностей и возможностей работника характеру и содержанию работы, а также с необходимостью максимального использования и развития всех его способностей. Занятые на производственных предприятиях работники

постоянно находятся в процессе обучения, поскольку появляется новое оборудование, применяются новые технологические процессы, осуществляется реорганизация производства и управления и т.д.

Выделяют две основные формы обучения персонала - внутрипроизводственную и внепроизводственную. Внутрипроизводственное обучение отличается тесной связью с повседневной деятельностью предприятия и его внутренних подразделений, оперативностью и более низкими затратами.

Внепроизводственное обучение связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от выполнения служебных обязанностей.

В процессе обучения следует выделять образование, подготовку и профессиональное развитие кадров. Образование связано с получением теоретических знаний и осуществляется в школах, высших и средних специальных учебных заведениях, подготовка связана с использованием и применением знаний к той или иной конкретной работе, а профессиональное развитие кадров - с повышением уровня овладения приемами и навыками применительно к конкретной профессии.

### **1.3 Производительность труда как важный фактор эффективной деятельности предприятия**

Эффективность использования человеческих ресурсов фирмы характеризует производительность труда, которая определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени, или затратами труда на единицу произведенной продукции или выполненной работы (формула 1). Основными показателями производительности труда на уровне предприятия являются показатели выработки ( $V$ ) и трудоемкости ( $T_p$ ) продукции:

$$V = q / Ч_{сп}, T_p = T / q \quad (1),$$

где  $q$  - объем произведенной продукции или выполненной работы в натуральных или условно-натуральных единицах измерения;  $Ч_{сп}$  - среднесписочная численность работников;  $T$  - время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часов.

Наиболее распространенным и универсальным показателем производительности труда является выработка продукции. Различают три метода определения выработки - натуральный, стоимостной и нормированного рабочего времени.

Наиболее наглядно производительность труда характеризуется показателем выработки в натуральном выражении, измеряемый в тоннах, метрах (газовая, угольная, нефтяная промышленности). Если предприятие выпускает несколько видов однородной продукции, то выработка может быть выражена в условно-натуральных единицах (предприятия текстильной, цементной, металлургической промышленности).

В стоимостном выражении выработку на предприятии можно определять по показателям валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции в зависимости от области применения данного показателя. Незавершенную продукцию, которую невозможно измерить ни в натуральных, ни в стоимостных единицах, показатель выработки определяется в нормо-часах.

Трудоемкость представляет собой затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре выпускаемой продукции и услуг. Трудоемкость отражает прямую связь между объемом производства и трудовыми затратами, применение показателя трудоемкости позволяет увязать проблему измерения производительности труда с факторами и резервами ее роста. Показатель трудоемкости позволяет сопоставлять затраты труда на одинаковые изделия в разных цехах и на участках предприятия.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, выделяют технологическую, производственную и полную трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства и управление производством.

Производительность труда изменяется под воздействием многих причин. Под факторами изменения производительности труда понимаются причины, обуславливающие изменение ее уровня:

- изменение технического уровня производства;
- совершенствование управления, организации производства и труда;
- изменение объема и структуры производства;
- прочие факторы.

Под резервами роста производительности труда на предприятии подразумеваются не используемые еще реальные возможности экономии трудовых ресурсов.

По времени использования резервы роста производительности труда подразделяются на текущие (могут быть реализованы в ближайшем периоде) и перспективные (обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий).

#### **1.4 Мотивация и оплата труда персонала**

**Мотивация труда** - это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов среди которых следует выделить материальные, моральные, социально-психологические, духовные, творческие и др.

Выделяют три вида мотивации - прямую (влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия), властную (базируется на угрозе ухудшения

удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований) и опосредованную (стимулирование).

Современные теории мотивации можно разделить на две основные группы - содержательные и процессуальные. Содержательные теории основаны на результатах психологических исследований и направлены на определение перечня и структуры потребностей людей. Одной из наиболее распространенных классификаций потребностей является пятиуровневая иерархия потребностей по Маслоу: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

В таблице представления 4 теории. Макклелланд не предполагает существование потребностей низшего порядка. Тем не менее его потребность в достижении и власти не совпадают с факторами мотивации Герцберга, потребностями высшего порядка Маслоу или потребностью в росте Альдерфера, хотя имеются некоторые схожие черты. Основное различие между четырьмя содержательными теориями заключается в том, что Макклелланд выделяет потребности, приобретаемые у общества. Кроме того, следует отметить, что Маслоу предлагает иерархическую систему статистических потребностей, Альдерфер – гибкую трехуровневую классификацию, а Герцберг обсуждает внутренние и внешние факторы работы.

Таблица 1. Сравнение четырех содержательных теорий мотивации

<b>Содержание теории мотивации</b>	<b>Сделанные предложения</b>	<b>Как измеряется мотивация</b>	<b>Ценность практического применения</b>	<b>Проблемы и ограничения</b>
<b>Иерархия потребностей Маслоу</b>	Индивиды пытаются удовлетворить основные потребности, прежде чем приступить к удовлетворению потребностей высшего порядка	Маслоу как профессиональный психолог использует метод опроса и выслушивания ответов испытуемых. Исследователи организаций полагаются на данные шкалы ответов на вопросы анкеты	Дает менеджерам понимание и большие знания относительно мотивации их служащих	Не ставит вопроса об индивидуальных различиях, мало подтверждений из исследований, а также не может объяснить динамику потребностей, их изменение.
<b>Теория Альдерфера</b>	Индивиды, которым не удалось удовлетворить потребности в росте, испытывают разочарование и вновь сосредотачиваются на потребностях низшего порядка.	Для оценки трех категорий потребностей используется шкала ответов анкеты.	Привлекает внимание к последствиям неудовлетворения потребностей, разочарование может быть основной причиной, в силу которой деятельность не достигает необходимого уровня и идет на спад.	Недостаточно исследования в подтверждение теории, а имеющиеся исследования построены на данных анкетирования, что ставит под сомнение достоверность результатов. Другой спорный момент заключается в том, действительно ли люди имеют только три данных уровня потребностей
<b>Двухфакторная модель Герцберга</b>	Только некоторые факторы и характеристики трудового процесса отражаются на мотивации. Некоторые же характеристики, которым уделяют внимание менеджеры, влияют на удобство работы, но не мотивируют служащих.	Интервью с работниками для выявления их отношения к определенным моментам работы.	Изложена в доступных для понимания менеджера терминах. Выявляет факторы мотивации, которые менеджеры могут развивать и использовать.	Утверждение, что все рабочие схожие в своих потребностях и предпочтениях, неудовлетворительная научная оценка; является устаревшей в плане общественных изменений в потребностях, зарплате и гарантий работы.
<b>Приобретаются потребности Макклелланда</b>	Индивид приобретает потребности из культуры (общества); следовательно, тренировка и обучение могут повлиять на силу потребностей индивида и повысить их.	Тематический оценочный тест (ТОТ), который побуждает респондентов раскрыть свои потребности	Если потребности индивида поддаются развитию, то менеджеры могут влиять на них путем создания программы обучения и повышения квалификации, развивая их в направлении, совпадающих с целями организации.	Интерпретация результатов ТОТ является сложной, недостаточно подтвержден эффект, оказываемый программами обучения на изменение потребностей.

Каждая из четырех содержательных теорий объясняет человеческие потребности и поведение с очень небольшими различиями. Ни одна из них не используется менеджерами в качестве единственной теории для объяснения мотивации. Хотя критики и настроены скептически, люди действительно имеют природные и приобретенные потребности и различные факторы работы оказывают влияние на степень удовлетворенности. Таким образом, каждая из этих теорий дает менеджерам определенное понимание поведения человека и его деятельности.

Каждая из содержательных теорий преследует не самое ясное, самое весомое и самое точное объяснение мотивации. Однако ни одна из них не затрагивает такого понятия как качество работы служащего.

Система материального и морального стимулирования труда представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работающих и как следствие - повышение эффективности труда и его качества. Стимулы могут быть материальными и нематериальными, а сочетание материальных и моральных стимулов является одним из важнейших принципов стимулирования. В составе материальных можно выделить денежные и не денежные стимулы, в составе нематериальных - социальные, моральные и творческие.

*Выделяют следующие основные формы стимулирования работников предприятия:*

- Заработная плата
- Социальные выплаты (льготное питание, продажа собственной продукции предприятия работникам со скидкой)
- Нематериальные льготы (права на скользящий график работы, предоставление отгулов)
- Дивиденды по акциям фирмы

- Мероприятия, повышающие содержательность труда (самостоятельность и ответственность работника, стимулирующее его квалификационный рост)
- Создание благоприятной социальной атмосферы
- Продвижение работников по службе.

*Оплата труда.* Заработная плата является формой вознаграждения за труд и важным стимулом работника фирмы, выполняя воспроизводственную, стимулирующую (мотивационную), социальную и учетную функции.

Общий уровень оплаты труда на фирме может зависеть от следующих основных факторов:

- результатов хозяйственной деятельности предприятия;
- кадровой политики предприятия;
- стоимости жизни (потребительской корзины);
- уровня безработицы в регионе, области среди работников соответствующих специальностей;
- влияния профсоюзов, конкурентов и государства.

*Цель рациональной организации оплаты труда* - обеспечение соответствия между его величиной и трудовым вкладом работника в общие результаты хозяйственной деятельности предприятия, т.е. установление соответствия между мерой труда и мерой потребления.

*Фонд оплаты труда* представляет собой источник средств, предназначенных для выплат заработной платы и выплат социального характера. Нормирование труда дает возможность учитывать качество труда и индивидуальный вклад работника в общие результаты деятельности предприятия. Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные конкретные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения, т.е. качество труда.

## **Глава 2. Анализ хозяйственной деятельности СУ 52 ОАО «Трест 12»**

### **2.1 Общая характеристика ОАО «Трест 12» и СУ 52 ОАО «Трест 12»**

#### **Структура ОАО «Трест 12»**

ОАО «Трест 12» является вышестоящим учреждением для своих структурных подразделений - состоит входящих в него филиалов общества.

В настоящее время по Уставу в состав общества входят следующие филиалы:

- строительное управление № 20 (СУ-20) ;
- строительное управление № 49 (СУ - 49);
- строительное управление № 50 (СУ - 50);
- строительное управление № 51 (СУ - 51);
- строительное управление № 52 (СУ - 52);
- строительное управление №65 (СУ-65);
- передвижная механизированная колонна №2 (ПМК-2);
- производственное предприятие " Стройалюминий (ППСА);
- Лойиха смета бошкармаси;
- управление по производству бетона и растворов (УПБР);
- хозрасчетное управление малой механизации (ХРУММ).

Филиалы общества имеют в своем составе квалифицированные кадры и набор техники для производства работ по реконструкции высотных зданий - строительству жилых домов из кирпича и зданий из железобетона. Филиалы ОАО «Трест 12» создаются и ликвидируются без ущерба другим подразделениям. Каждый филиал имеет свой ИНН, печать, составляет самостоятельный баланс, ведет учет и отчетность в соответствии с Законодательством. Основной целью каждого филиала является получение прибыли для обеспечения интересов акционеров, а также работающих кадров, обеспечение потребности рынка в товарах и услугах, дальнейшее расширение производства.

Показатели каждого филиала различны по выполнению, выработке.

средней зарплате, рентабельности и т.п. так как каждый филиал имеет свою специфику.

Специализация филиалов:

1. Генподрядные строительные управления:

- СУ-50 выполняет работы по реконструкции;
- СУ-65 выполняет строительство из железобетонных конструкций, в том числе монолитных;
- ПМК-2 выполняет работы по строительству из кирпичных железобетонных, монолитных и металлических конструкций.

2. Отделочные строительные управления выполняют все виды

отделочных работ:

- СУ-20;
- СУ-52.

3. Производственные предприятия:

- ПП «Стройалюминий» изготавливает изделия из алюминиевого профиля для конструкций фасадов, витражей и дверей, а также выполняет строительные-монтажные работы по их установке;
- УПБР производит различные виды строительного бетона и раствора, осуществляет комплектацию строительными материалами и конструкциями, хранение их на складах и площадках, принимает вагонные поставки материалов на железнодорожные ветки.

4. Специализированные предприятия:

- ХРУММ выполняет работы землеройной и грузоподъемной техникой, оказывает услуги по грузопассажирским перевозкам и средствами малой механизации, осуществляет техническое обслуживание и ремонт.
- СУ-49 выполняет сантехнические работы.
- СУ-51 выполнение инженерных сетей (на стадии образования)
- Лойиха смета бошкармаси (на стадии образования)

### **Аппарат ОАО «Трест 12»:**

- ✓ осуществляет контроль деятельности своих филиалов;
- ✓ отвечает имуществом по их долгам в случае судебного разбирательства.
- ✓ занимается формированием пакета Заказов;
- ✓ ведет дела по акционированию;
- ✓ участвует в подготовке кадров, аттестации;
- ✓ назначает руководителей филиалов;
- ✓ ведет техническую и финансовую политику по развитию строительного производства, снижению себестоимости строительства и улучшения качества работ и услуг.

За период своего существования ОАО «Трест 12» в данной структуре позволяет выполнять в комплексе работы «под ключ», а так же обеспечивается возможность мобилизовать необходимые материальные, людские и технические ресурсы для выполнения значительных объемов работ в сжатые сроки силами одного подрядного треста.

В 2010-2011 гг. планировалось открытие новых филиалов, а именно: для выполнения инженерных сетей - СУ-51 и Проектно-сметное управление – Лойиха смета бошкармаси.

Основными видами деятельности общества являются:

- реконструкция и строительство объектов социальной сферы, производственных и административных зданий по заказам юридических и физических лиц;
- производство строительных материалов и конструкций;
- оказание платных услуг населению, изготовление товаров народного потребления;
- грузопассажирские перевозки, услуги механизмов и любые другие виды деятельности в пределах законодательства Республики Узбекистан.

Планируется дальнейшее расширение видов деятельности.

- строительство мостов (имеется лицензия),
- осуществление оптовой и розничной торговли;
- проведение лабораторных испытаний для контроля качества строительных материалов, деталей и узлов;
- обучение, подготовка и переподготовка специалистов рабочих специальностей по строительству;
- оказание услуг по хранению на свободном и таможенном складе.

#### **Заказчики и основные объекты.**

Основными Заказчиками в последние годы выступали:

Основными Заказчиками в последние годы выступали:

Инжиниринговые компании «Служба единого заказчика» Хокимиятов регионов Узбекистана; Объединенная дирекция по строительству при аппарате Президента РУз, Центральный банк, Азиатский банк развития. Ассоциация банков Узбекистана, Министерство финансов, Министерство внутренних дел. Министерство по чрезвычайным ситуациям, Министерство Обороны, Министерство образования, Министерство здравоохранения, ГАК «Узбекнстон Хаво Йуллари», АК «Узавтосаноат», Дирекции по строительству и другие.

По их заказам нами построены и сданы в эксплуатацию следующие объекты:

- Бумажная фабрика («под ключ» 1995 г.);
- Монетный двор (1997 г.);
- Административное здание Центрального Банка («под ключ» 1997 г.);
- Спортивно-оздоровительный комплекс и теннисные корты «Юнус-Абад» (1997 г.);
- Зоопарк (1997г.);
- Реконструкция русского академического драматического театра (1998 г.);
- Профессиональный колледж строительного профиля на 1250 ученических мест («под ключ» 2000 г.);

- Реконструкция здания Кабинета Министров (2001 г.);
- Реконструкция узбекского национального драматического театра им. Хамзы (2001 г.);
- Реконструкция музея истории народов Узбекистана (2001 г.);
- Музей памяти жертв репрессий (2002 г.);
- Реконструкция и строительство гостиниц в Чимгано-Чарвакской зоне(2002г.);
- Жилые дома м/р Беруний, Хувайдо, Г.Лопатина.на пл. Хадра(1997-2002г);
- Реконструкция международного Аэропорта Терминал-Ташкент (2004-2005 гг.);
- Реконструкция здания под Специальный Центр информационных технологии по моделированию и стимуляции вооруженных сил Республики Узбекистан (2004г.);
- Административное здание на пл. Мустакиллик (здание Сената 2003-2005 гг.);
- Манеж и бассейн спорткомплекса в Чирчике (2005г.);
- -Строительство Кунградского содового завода (2005г);
- Реконструкция и строительство водопроводных сетей в г. Карши (2005-06гг );
- Реконструкция МГУ им. Ломоносова (2006г);
- Спортивный комплекс ТашМА (2005-2007гг.);
- Реконструкция 19-ти эт. Адм. здания министерств на пл. Мустакиллик— (2006-2007гг.);
- Дом Приемов в городе Термезе (2007г);
- Реконструкция музыкального драмтеатра им.Огахий а г. Ургенче (2007 г);
- Здание Казначейства Министерства финансов РУЗ (2006-2007гг);
- Сингапурский институт развития менеджмент в Ташкенте;
- Специализированное автотранспортное предприятие в г. Ангрене (2009г)
- Центр кардиохирургии им. Вахидова г.Ташкенте

- Медиацентр телерадиокомпании РУз
- Туринский политехнический Университет

Наши постоянные заказчики, основываясь на многолетнем взаимовыгодном сотрудничестве, привлекают нас к выполнению работ и участию в конкурсах на строительство объектов.

Работы на всех объектах трестом выполнялись и выполняются на условиях генподряда, субподряда, сдачи "под ключ", с участием в тендерных торгах и по правительственным распоряжениям.

**Строительное управление №52** является филиалом ОАО «Трест 12». Оно образовано 26 мая 1994 года. СУ-52 имеет собственный баланс, расчетный счет в банке и печать с указанием своего наименования и наименования общества, действует по доверенности общества. Работает в условиях полного хозяйственного расчета и самофинансирования.

Целью деятельности СУ-52 является получение прибыли, необходимой для обеспечения интересов акционерного общества и трудового коллектива управления.

СУ-52 выполняет следующие виды работ:

- выполнение строительно -монтажных работ;
- производство строительных материалов и конструкций;
- продажа и покупка имущества ( основные фонды, транспортные средства и механизмы) и материалов;
- грузо-пассажирские перевозки на территории Республики Узбекистана и стран СНГ;
- оказание платных услуг населению, изготовление товаров народного потребления;
- разработка проектно-сметной документации, изыскательские, научно-исследовательские работы;
- разработка и реализация технической и иной специальной литературы;

- оказание спортивно-оздоровительных услуг в спортивных сооружениях и клубах оздоровительной направленности, имеющих на балансе акционерного общества, а также предоставление спортивно-технического оборудования, тренажеров, инвентаря и другие услуги;
- организация производства заправки сжиженного газа машин в баллонах для собственных нужд и оказание услуг другим предприятиям, а также населению;
- внешне-экономическая деятельность.

Су-52 ОАО «Трест 12» выполняет работы на объектах:

- ✓ Центр Кардиохирургии им.Вахидова в Ташкенте;
- ✓ Реконструкция и строительство комплекса зданий Туринского политехнического университета;
- ✓ Медиацентр телерадиокомпании Республики Узбекистан;
- ✓ Ремонт здания Олий Мажлис;
- ✓ Реконструкция обсерватории Мирзо Улугбека в г.Самарканде;
- ✓ Жилой комплекс с закрытой автостоянкой.

Организационная структура ОАО «Трест 12» изображена на рисунке 1. Организационная структура имеет очень сложное строение. По типу она относится к линейно-функциональной. В своем подчинении имеет 11 филиалов, каждый из которых является самостоятельным и выполняет свои виды деятельности.

Организационная структура СУ-52 схематично показана на рисунке 2. Она также как и организационная структура ОАО «Трест 12» является линейно-функциональной. На рисунке видно, что начальнику подчиняются главный инженер, главный бухгалтер, ведущий экономист, главный механик и отдел кадров. А у них в свою очередь есть свои подчиненные.

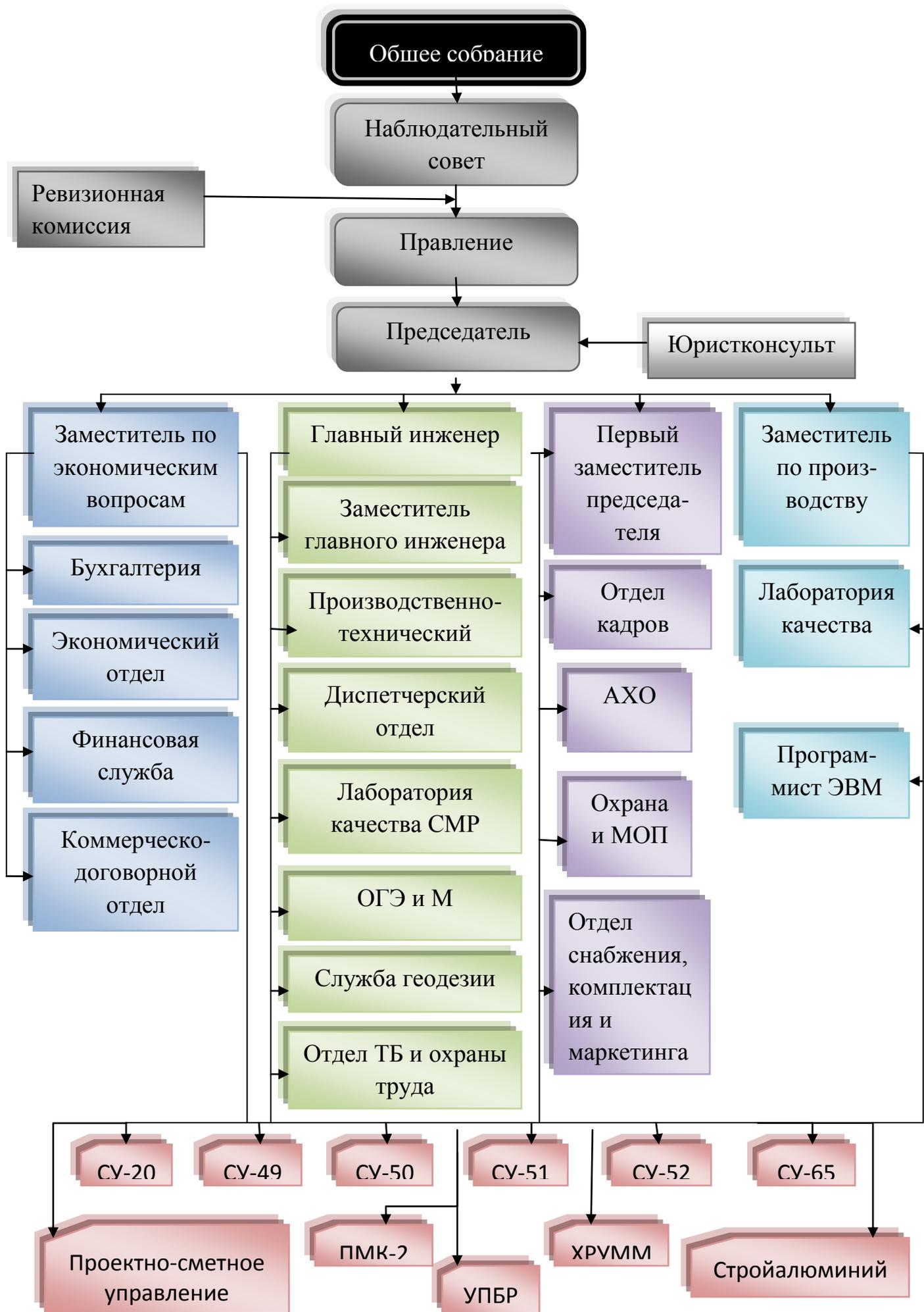


Рисунок 1- Организационная структура ОАО «Трест 12»

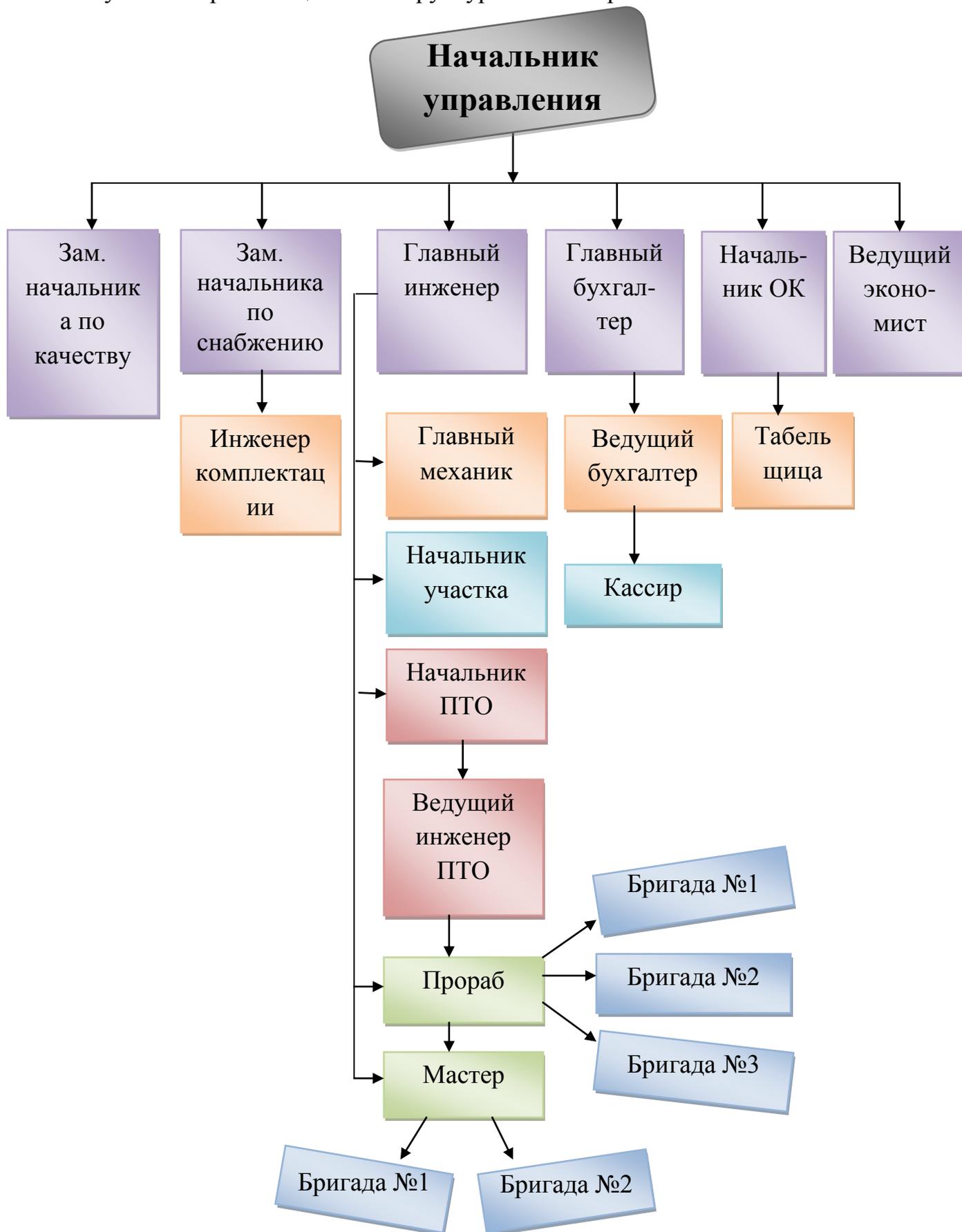


Рисунок 2 - Организационная структура СУ-52 ОАО «Трест 12»

Выше на рисунке 2 схематично показана организационная структура СУ-52, где видно, что начальнику подчиняются главный инженер, главный бухгалтер, ведущий экономист, главный механик и отдел кадров, заместитель по качеству и заместитель по снабжению. А у них в свою очередь есть свои подчиненные.

### **Функции аппарата управления строительными организациями**

Функции аппарата управления показаны ниже на примере ОАО «Трест 12» и строительного управления СУ-52.

Управление деятельностью строительно-монтажных организаций осуществляют руководители организаций и аппарат управления, состоящий из линейного и функционального персонала.

Линейный персонал - старшие прорабы, прорабы, мастера, диспетчеры, геодезисты, участковые механики и др.;

Функциональный персонал - работники аппарата треста и управлений, выполняющие специализированные функции в подготовке и управлении производством.

Управление трестом осуществляется общим собранием акционеров, наблюдательным советом, правлением и назначенным председателем (см. рис 1)

Председатель назначается вышестоящей инстанцией и является доверенным лицом общего собрания, уполномоченным на основе принципа единоначалия организовать всю работу предприятия, без доверенности действовать от имени треста, представлять трест во всех организациях и учреждениях, распоряжаться в соответствии с планом в пределах, установленных законом, его имуществом и средствами, заключать договоры, выдавать доверенности, открывать в банке расчетные и другие счета предприятия. Председатель имеет право утверждать и изменять оклады заработной платы ИТР и служащим в пределах своих полномочий. В компетенцию председателя входит право приема на работу и увольнения

подчиненных ему работников, которое он реализует в соответствии с трудовым законодательством.

Главный инженер ответственен за осуществление технической политики в организациях треста. В его обязанности входят внедрение в производство достижений науки и техники, совершенствование технологии, обеспечение качества работ.

Первый заместитель председателя организует материально-техническое снабжение, транспорт, хозяйственное обслуживание производства, а также коммунально-бытовое обслуживание коллектива треста.

Заместитель по экономическим вопросам руководит планово-экономической работой треста, организует хозяйственную и финансовую деятельность, разрабатывает и проводит в жизнь мероприятия по улучшению технико-экономических показателей работы треста.

Заместитель по производству осуществляет контроль за лабораторией по качеству. Также ему непосредственно подчиняется программист ЭВМ.

Составными структурными частями аппарата треста являются отделы, службы и другие подразделения. Они действуют на основе положений, утвержденных управляющим, который назначает руководителей этих подразделений и контролирует их деятельность.

Производственно-технический отдел ведет подготовку производства, направляет, систематически контролирует и регулирует производственную деятельность строительно-монтажных управлений и участков, своевременный ввод в действие мощностей и объектов; увязывает сроки выполнения работ строительными управлениями и субподрядными организациями; составляет графики строительства и обеспечения его материально-техническими ресурсами.

Главный технолог является заместителем главного инженера, руководит отделом (группой) проектирования производства работ и отвечает за подготовку производства и соблюдение технологической

дисциплины. Основной обязанностью главного технолога является внедрение передовой технологии и организации работ путем разработки соответствующей проектно-технологической документации, входящей в состав ППР (технологических карт и схем, привязок монтажных механизмов, стройгенпланов, графиков), и организация контроля за их исполнением.

Коммерческо-договорной отдел рассматривает и согласовывает сметную документацию, контролирует ее поступление; оформляет договоры подряда и субподряда, контролирует их выполнение и предъявляет санкции при нарушении договоров; контролирует правильность расчетов с заказчиками и субподрядчиками за выполненные СМР; следит за правильным применением поставщиками оптовых цен на промышленную продукцию; разрабатывает планово-расчетные цены на материалы и услуги для подразделений треста.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств.

Юрисконсульт (юридический отдел) - обеспечивает правовое обслуживание: участвует в подготовке договоров с заказчиками, подрядчиками, поставщиками и др. контрагентами; подготавливает претензионные иски, представляет свою организацию в арбитражном и гражданском суде; консультирует по всем юридическим вопросам.

Структура аппарата строительного управления (СУ) схожа со структурой треста(см.рис.2). Производственными подразделениями СУ являются участки, во главе которых стоят старшие производители работ или производители работ. В подчинении старших прорабов находятся прорабы и строительные мастера, штат которых зависит от объема, сменности и сложности строящихся объектов.

Начальник управления является непосредственным руководителем и организатором производства. Как единоначальник на порученном ему

участке, он несет ответственность за все стороны производственной деятельности.

Главный инженер также как и в тресте ответственен за осуществление технической политики. В его обязанности входят внедрение в производство достижений науки и техники, совершенствование технологии, обеспечение качества работ. Ему подчиняются главный механик, начальник участка, начальник ПТО, мастера и прорабы.

Главный механик является заместителем главного инженера по вопросам механизации работ. В его обязанности входят организация и контроль за эксплуатацией собственного и арендуемого парка машин, механизмов и оборудования; обеспечение своевременного и правильного оформления нарядов заказов и соответствующей проектной и сметной документации; контроль за работой ремонтно-механических мастерских; внедрение новых машин, оборудования и оснастки.

Заместитель начальника по снабжению осуществляет контроль и деятельность по снабжению необходимых деталей, материалов и оборудования для производства. Ему подчинен инженер комплектации.

Заместитель начальника по качеству отвечает за качество производимых работ и предоставляемых СУ-52 услуг.

Главный бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет хозяйственной деятельности, контроль за правильным расходованием материальных ценностей и денежных средств. Ему подчиняются ведущий бухгалтер и кассир.

Начальник ОК занимается распределением и приемом на работу новых кадров, ведет учет за количеством работающих на строительном управлении. Ему подчиняется табельщица. Ведущий экономист осуществляет расчеты по деятельности, составляет смету

К основным обязанностям прораба относятся: выполнение утвержденных показателей плана работ; обеспечение должного качества работ; рациональное использование трудовых и материальных ресурсов.

Для выполнения этих обязанностей прораб должен детально изучить проектно-сметную и технологическую документацию (ПОС, ППР), своевременно составить или принять участие в составлении заявок на материалы, механизмы, оснастку и др.; обеспечить подготовку фронта работ, составление мастерами нарядов и приемку работ; журналы работ и необходимую исполнительную документацию (акты на скрытые работы, акты приемки работ и др.); осуществлять необходимые мероприятия по охране труда, технике безопасности и пожарной безопасности на своем объекте; организовывать рационализаторскую работу и содействовать подчиненным в расчетах и оформлении предложений.

Прораб имеет право перестановки подчиненных на участке, утверждать наряды, представлять к поощрению и взысканию подчиненных рабочих, ИТР и МОП.

Строительный мастер является младшим командиром на производстве, в задачу которого входит техническое и организационное обеспечение работы подчиненного ему коллектива (бригады, смены и т. д.). Мастер должен изучить РД и ППР; подготовить фронт работ и необходимый инвентарь и приспособления; рассчитать и выдать заранее наряд на предстоящую работу; провести необходимый инструктаж по охране труда; производить инструментальные замеры и обеспечивать своевременное поступление материальных ресурсов, а по окончании работы принять ее по количеству и качеству и закрыть наряд.

Бригадир - непосредственный руководитель низового производственного коллектива. Бригадой считается трудовой коллектив численностью 10 человек и более на общестроительных работах и, начиная с 6 человек, - на специальных работах. Коллективы меньшего состава называются звеньями. Бригадир, являясь рабочим, основное время трудится в составе бригады, как и все остальные ее члены. В его обязанности входит проверка фронта работ и обеспечение их качественного выполнения.

Далее рассмотрим некоторые показатели деятельности СУ-52 приведены в таблице 2.

Таблица 2. Основные показатели за 12 месяцев 2010 года по сравнению с 2008 и 2009 годами по ОАО “Трест 12” СУ-52

№	Показатели	Ед. изм.	2008 г.	2009 г.	2010 г.
1	Собственными силами в действующих ценах	тыс.сум	1 872 806	4 680 351	9 407 995
2	Среднесписочная численность	чел.	212	240	235
3	Фонд заработной платы	тыс.сум	1 114 248	1 182 518	1 908 752
4	Среднемесячная зар. плата на 1-го работника	сум	583 967	547 462	676 862
5	Среднемесячная выработка в ценах	тыс.сум	736	1 625	3 336
6	Балансовая прибыль	тыс.сум	17 525	29 212	293 216
7	Чистая прибыль	тыс.сум	239	393	218 122
8	Удельный вес зар.платы	%	59	25	20
9	Себестоимость	тыс.сум	1 538 186	3 947 659	8 061 136

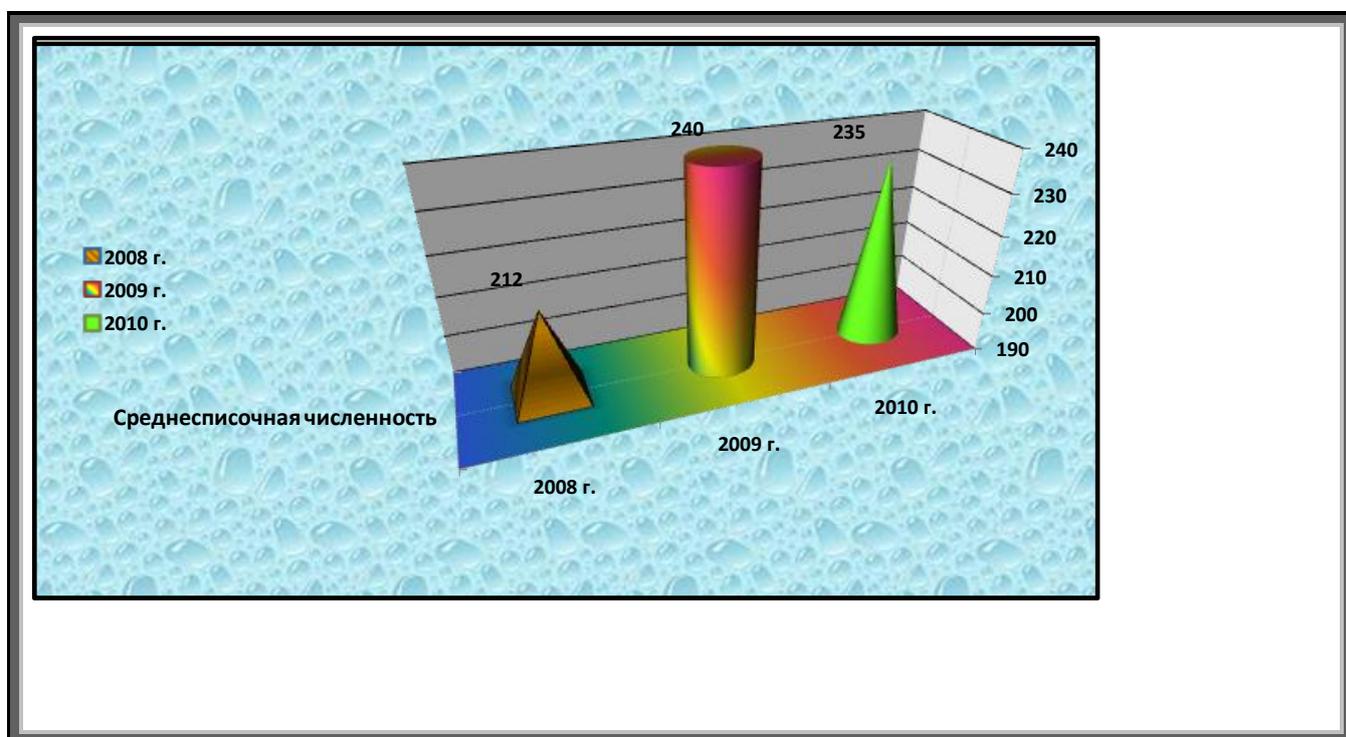


Рисунок 3 – Диаграмма изменения численности работников ОАО “Трест 12” СУ 52 (чел)

Из рисунка видно, что численность персонала с каждым годом изменялась и в 2010 году составила 235 работников.



Рисунок 4 – Диаграмма изменения Фонда Зарботной Платы ОАО «Трест 12» СУ-52 (тыс.сум)

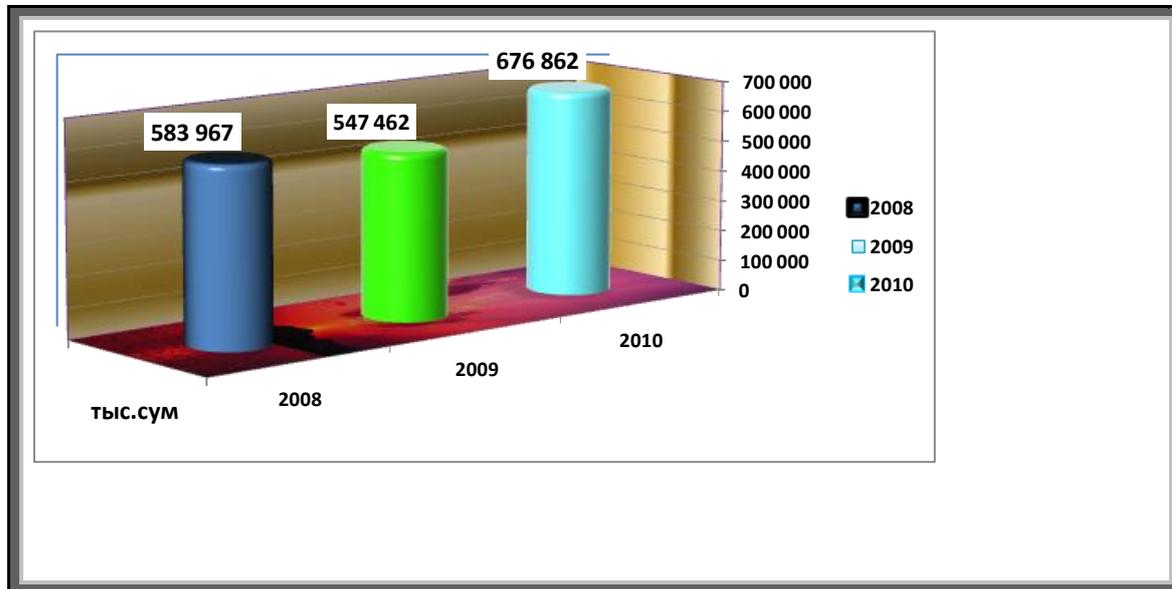


Рисунок 5 – Диаграмма изменения среднемесячной заработной платы на 1-го работника СУ-52 ОАО «Трест 12» (сум)

Таблица 3. Состав и изменение фонда оплаты труда СУ-52 ОАО «Трест 12» (сум)

Персонал	Разряд	2008		2009		2010	
		оклад	КОЛ-ВО	оклад	КОЛ-ВО	оклад	КОЛ-ВО
АУП	14	497 685	1	523 956	1	571 402	1
	13	461 549	5	498 468	5	539 073	5
	12	429 589	7	463 589	7	506 909	7
<b>ФОТауп</b>		<b>5 812 553</b>		<b>6 261 419</b>		<b>6 815 130</b>	
АХП	11	411 598	10	446 892	10	475 242	10
	10	384 287	1	412 648	1	444 488	1
	8	321 593	1	359 215	1	384 637	1
<b>ФОТахп</b>		<b>4 821 860</b>		<b>5 240 783</b>		<b>5 581 545</b>	
ПП	5	286 948	187	319 489	215	334 587	210
<b>ФОТпп</b>		<b>53 659 276</b>		<b>68 690 135</b>		<b>70 263 270</b>	
<b>ФОТауп/(ФОТахп+ФОТпп)</b>		<b>9%</b>		<b>8%</b>		<b>8%</b>	

Отношение АУП и АХП остается примерно на тех же уровнях, а отношение ПП меняется, это связано с тем, что численность производственного персонала с каждым годом изменялась, а численность АУП и АХП оставалась неизменной.

## **2.2 Расчёт коэффициентов ликвидности, коэффициентов рентабельности и коэффициентов платёжеспособности предприятия ОАО “Трест 12” СУ 52**

Блок показателей ликвидности определяет степень покрытия краткосрочной кредиторской задолженности активами предприятия из состава оборотных средств.

Под ликвидностью предприятия понимается способность к погашению краткосрочной кредиторской задолженности в ближайшее время. Основными показателями в этой группе являются коэффициенты абсолютной, срочной и текущей ликвидности.

Наиболее мобильной частью оборотных средств являются денежные средства и краткосрочные ценные бумаги, поэтому отношение этой части оборотных средств к краткосрочным обязательствам предприятия называют абсолютной ликвидностью.

Коэффициент срочной ликвидности ( коэффициент промежуточного покрытия ) показывает отношение ликвидных средств к краткосрочной задолженности и способствует о способности предприятия быстро погашать свои текущие обязательства.

Положение предприятия, при котором запасы и затраты полностью покрывают (превышают) краткосрочные обязательства считается устойчивым, а их отношение называется коэффициентом покрытия.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей показывает отношение чистых (не просроченных) задолженностей.

Таблица 4. Коэффициенты ликвидности СУ-52 ОАО «Трест 12»

№	Коэффициент	Норма	На 01.01. 2009	Отклонение от нормы	На 01.01. 2010	Отклонение от нормы	На 01.01. 2011	Отклонение от нормы	Изменение(+; -)
1	Абсолютная ликвидность (платежеспособность)	>0,2 <0,7	1,4	-0,7	1,3	-0,6	3,3	-2,6	+1,9
2	Промежуточное покрытие (срочная ликвидность)	>0,7	1	Норма	0,6	-0,1	0,7	Норма	-0,3
3	Общее покрытие (текущая ликвидность) (доля оборотных средств в активах)	>2,0 <3,0	1,3	-0,7	1,3	-0,7	1,2	-0,8	-0,1
4	Покрытие	>1,0	0,4	-0,6	0,4	-0,6	0,5	-0,5	+0,1
5	Отношение дебиторской и кредиторской задолженностей	<1,0	0,6	Норма	0,7	Норма	1	Норма	+0,4
6	Покрытие краткосрочных обязательств собственными оборотными средствами	>0,5	0,4	-0,1	0,4	-0,3	0,3	-0,2	-0,1

Наиболее обобщающим показателем платежеспособности предприятия является общий коэффициент покрытия ( коэффициент текущей ликвидности ). Он рассчитывается как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у предприятия оборотных средств ( в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов) к наиболее срочным обязательствам предприятия в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей.

Вывод:

Исходя из экономического содержания анализируемых коэффициентов, а также допустимых границ их значений, можно сделать следующие выводы:

- Ликвидность к 2011 году возросла, о чем свидетельствуют значения коэффициентов абсолютной и срочной ликвидности, а показатель текущей ликвидности снизился на 0,1 %.
- Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособность) СУ-52 ОАО «Трест 12» к 2011 году значительно вырос до 3,3. Однако данное чрезмерное возрастание данного показателя также является отклонением от нормы.
- Дебиторская задолженность в течение трех лет увеличивалась, и к концу 2010 года ее показатель сравнился с кредиторской задолженностью.
- Срочная ликвидность по сравнению с 2008 годом снизилась, и ее показатель составил 0,7 %, что также является нормой.

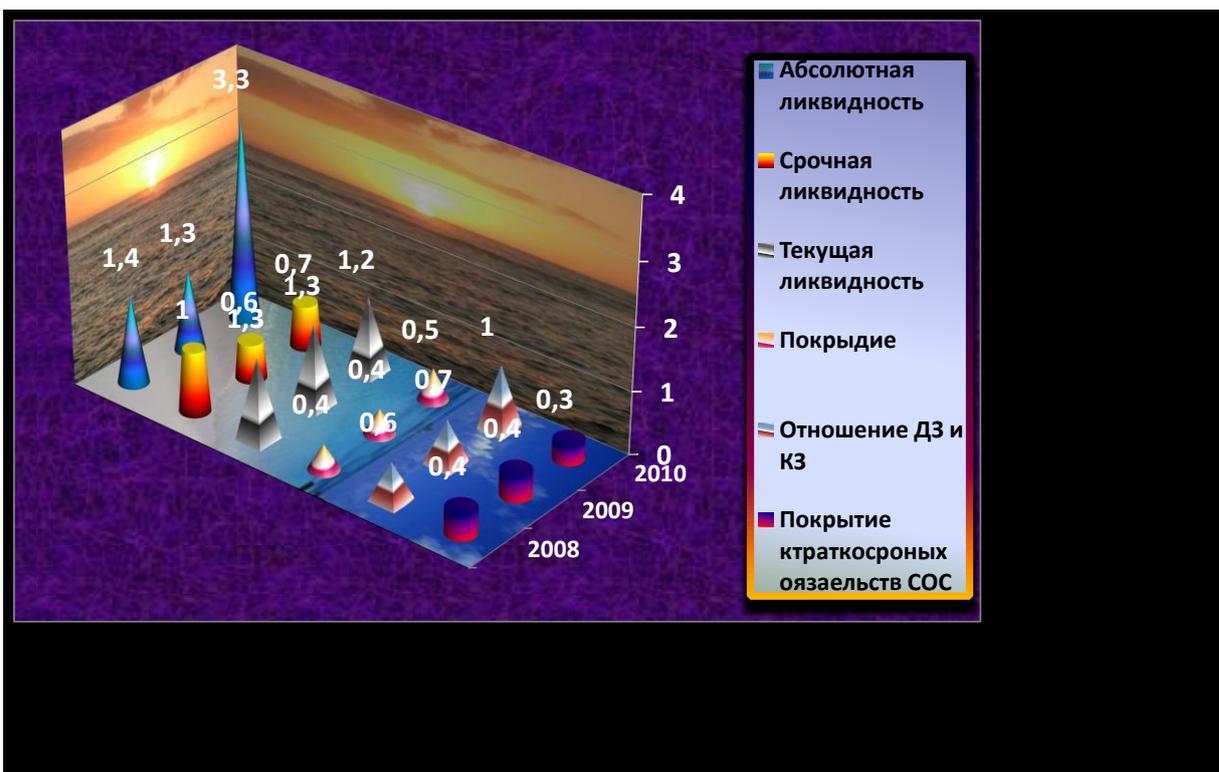


Рисунок 6 – Диаграмма коэффициентов ликвидности СУ-52 ОАО «Трест 12»

В целом все показатели ликвидности предприятия СУ-52 ОАО «Трест 12» в течении трех лет изменялись, и в к 2011 году 3 показателя имеют тенденцию роста, а остальные 3 показателя уменьшились.

### Расчёт коэффициентов рентабельности предприятия СУ 52 ОАО «Трест 12»

Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Они представляют интерес для внутренних и внешних пользователей финансовой отчетности, определяя эффективность использования ресурсов предприятия, а также его инвестиционную привлекательность.

Таблица 5. Расчет коэффициентов рентабельности ОАО “Трест 12” СУ-52 (%)

№	Показатель	На 01.01.20 09	На 01.01.20 10	Откло нение (+.-)	На 01.01. 2011	Откло нение (+.-)
1	Рентабельность реализации (продаж)	82,1	84,3	+2,2	85,7	+1,4
2	Прибыльность продаж: из расчета валовой прибыли	17,9	15,6	-2,3	14,3	-1,3
	из расчета чистой прибыли	0,01	0	+0,01	2,3	+2,3
3	Рентабельность основной деятельности	121,8	118,5	-3,3	116,7	-1,8
4	Рентабельность активов	0,007	0,01	+0,01	5,5	+5,5
5	Рентабельность собственного капитала	0,04	0,06	+0,02	23,1	+23,1
6	Рентабельность основного капитала (фондов)	0,1	0,2	+0,1	73,9	+73,7
7	Рентабельность перманентного капитала	0,02	0,04	+0,02	12,2	+12,2
8	Рентабельность оборотного капитала	0,01	0,01	--	5,9	+5,9
9	Рентабельность заемного капитала	0,02	0,01	-0,01	7,2	+7,2
10	Налоговый срез	1,4	1,3	-0,1	74,4	+73,1
11	Эффективность инвестированного капитала	1,9	3,1	+1,2	16,4	+13,3

По данным таблицы можно сделать общее заключение о рентабельности (эффективности) деятельности ОАО “Трест 12” СУ 52 в 2010 году. Рентабельность реализации по сравнению с прошлым годом повысилась на 1,4 % и составила в конце года 85,7%. Это значит, что себестоимость продукции составляет 85,7% от чистой выручки от реализации.

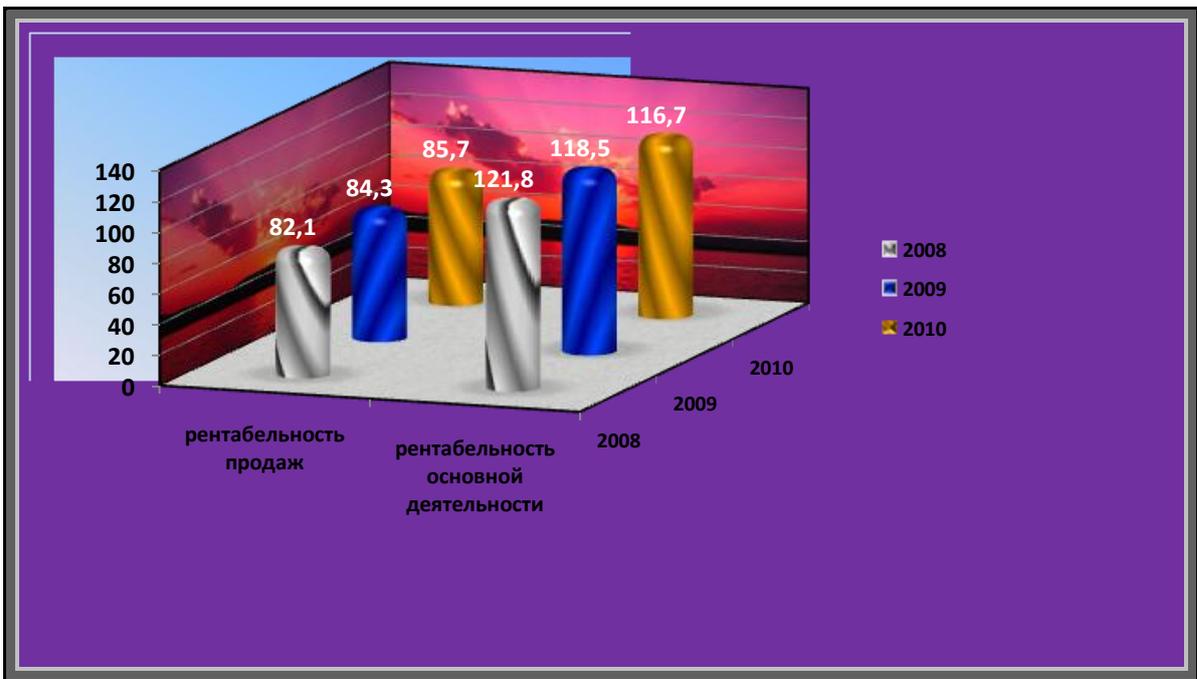


Рисунок 7 - Динамика основных показателей рентабельности ОАО “Трест 12” СУ-52 (%)

Из рисунка видно, что рентабельность продаж из года в год возрастала, а рентабельность основной деятельности наоборот, с каждым годом уменьшалась.

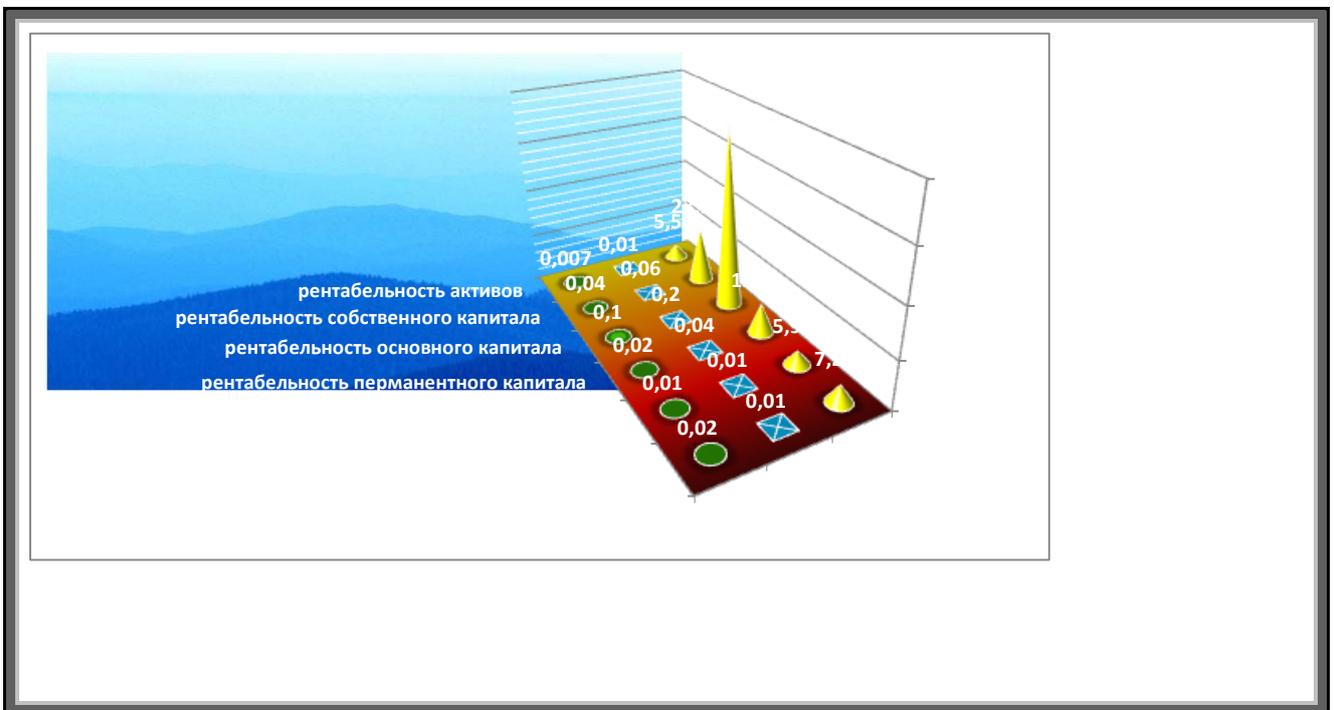


Рисунок 8- Динамика рентабельности капитала ОАО “Трест 12” СУ-52 (%)

Отметим, что почти все показатели имеют тенденцию к росту, что также расценивается как положительная динамика.

Коэффициенты прибыльности продаж (ROS) показывают доли валовой и чистой прибыли на единицу продаж.

Показатели рентабельности (доходности) активов (ROA) характеризуют способность предприятия использовать оборотный и необоротный капитал.

По данным из таблицы видно, что рентабельность активов по сравнению с прошлым годом повысилась на 5,5%.

### **Расчёт коэффициента платёжеспособности предприятия ОАО “Трест 12” СУ 52**

Используемые строительной организацией денежные средства дифференцируются по их размещению и источникам возникновения. Они подразделяются на собственные и привлеченные.

Осуществление хозяйственной деятельности за счет только собственных средств в условиях рыночной экономики практически невозможно и, как правило, не целесообразно. Использование же привлеченных средств требует своевременного возврата и платы за их использование. В результате своего функционирования строительная организация должна рассчитываться по своим обязательствам, т.е. быть платежеспособной.

Платёжеспособность предприятия - это его способность выполнять своевременно свои краткосрочные и долгосрочные обязательства за счёт собственных активов. Предприятие считается платёжеспособным если его общие активы превышают внешние обязательства.

Для оценки платежеспособности строительной организации существует ряд коэффициентов, характеризующих ее состояние.

**Коэффициент платежеспособности** показывает платежные возможности краткосрочных обязательств предприятия, оцениваемые при условии не только своевременных расчетов с дебиторами и благоприятной

реализации готовой продукции, но и прочих элементов текущих (оборотных) активов. Уменьшение коэффициента говорит о снижении платежных возможностей предприятия.

Коэффициент платежеспособности рассчитывается по формуле 2:

$$K_{пл} = \frac{A2}{П2-ДО} \quad (2),$$

где А2 – текущие (оборотные) активы ( производственные запасы, готовая продукция, денежные средства, дебиторская задолженность и др ), раздел II актива баланса, строка 390;

П2 – обязательства, раздел II пассива баланса, строка 770;

ДО – долгосрочные обязательства, строка 490 бухгалтерского баланса.

Произведем расчет данного коэффициента по предприятию ОАО «Трест 12» СУ-52 за 2008, 2009, 2010 года.

$$K_{пл\ 2008} = 1\ 999\ 506 : ( 1\ 579\ 035 - 316\ 398 ) = 1\ 999\ 506 : 1\ 262\ 637 = 1,58$$

$$K_{пл\ 2009} = 3\ 450\ 631 : ( 3\ 025\ 845 - 315\ 491 ) = 3\ 450\ 631 : 2\ 710\ 354 = 1,27$$

$$K_{пл\ 2010} = 3\ 679\ 479 : ( 3\ 031\ 077 - 839\ 794 ) = 3\ 679\ 479 : 2\ 191\ 283 = 1,68$$

Результаты расчета наглядно изображены на рисунке 9:

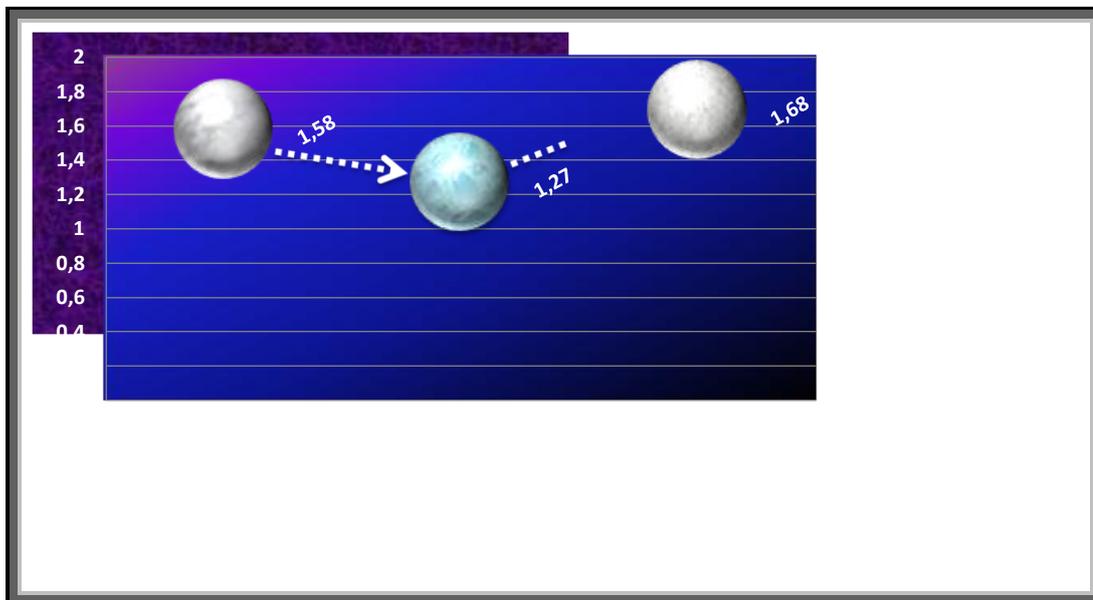


Рисунок 9 - Динамика коэффициента платежеспособности СУ-52 ОАО «Трест 12»

Норма для коэффициента платежеспособности равна 2,0. В нашем случае видно, что в течение данного периода предприятие является не платежеспособным, т.к. этот коэффициент в 2008 году равен 1,58 , 2009 году - 1,27 , а в 2010 году – 1,69. Это говорит о неплатежеспособности СУ-52 ОАО «Трест 12», и что оно не может восстановить ее в течение 6 месяцев

### **2.3 Анализ эффективности персонала**

Расчет эффективности работы персонала организации является нетривиальной задачей, значительно усложняющейся в крупных, многопрофильных структурах или в ситуациях, когда численные критерии или нормы выработки неприменимы для получения всесторонней оценки. Вместе с тем, именно в крупных организациях анализ эффективности работы персонала приобретает кардинальное значение – только прямые издержки от неэффективной работы персонала многотысячного предприятия иногда достигают колоссальных величин. Кроме того, в условиях сложной кадровой обстановки необходимо постоянно «держать руку на пульсе» человеческого ресурса компании.

Все руководители признают важность оценки эффективности работы своих сотрудников, но очень немногие делают это не достаточно профессионально. На большинстве современных предприятий критерии оценки эффективности деятельности специалистов меняются в соответствии с изменением характера их труда. Если раньше от них требовался лишь высокий уровень знаний, то теперь все большее значение придается их человеческим качествам, таким, как коммуникабельность и умение работать в составе команды. Сама процедура оценки эффективности не обязана нести в себе отрицательный заряд. Она дает великолепную возможность оценить вклад каждого сотрудника в общий трудовой процесс за прошедший год и способствует выявлению перспективы профессионального роста каждого работающего. Для объективности анализа работы любого сотрудника большое значение имеют отзывы о нем его коллег.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависит объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие - объем производства продукции, ее себестоимость прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ эффективности использования персонала предприятия ОАО “Трест 12”СУ-52.

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности ПП).

Кроме этого, эффективность работы персонала зависит и от мотивации работников, насколько они заинтересованы в работе. Для того чтобы мотивировать сотрудников, предприятие проводит следующие мероприятия:

- повышение квалификации работников;
- улучшение условий труда и укрепление здоровья работников;
- выплаты пособий по временной нетрудоспособности работников предприятия;
- социальная защищенность членов трудового коллектива.

Также проводятся мероприятия по улучшению условий труда и укреплению здоровья работников:

- обеспеченность рабочих санитарно-бытовыми помещениями;
- аттестация рабочих мест;
- обеспечение санитарно-гигиенических условий труда;
- возможность поправить свое здоровье в течение временной нетрудоспособности в санаториях, профилакториях и в других местах;
- охрана труда и техника безопасности.

Большое внимание уделяется вопросам социальной защищенности членов трудового коллектива, решение которых с развитием рыночных отношений все в большей мере возлагается на предприятие. Наиболее типичными направлениями социальной защиты, определяемыми коллективными договорами, является оказание материальной помощи (в первую очередь многодетным семьям); выдача пособий на лечение; частичная оплата проезда, питания.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а так же по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ).

Фонд рабочего времени зависит от численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год и средней продолжительности рабочего дня:

Фонд рабочего времени ПП=210чел\*255 дн\*8часов=428 400часов, но в связи с тем, что также были неявки на работу, отпуска, временная нетрудоспособность некоторых работников, то фонд рабочего времени меньше планового.

#### **2.4 Анализ финансовой устойчивости СУ-52 ОАО «Трест 12»**

Важным показателем, который характеризует финансовое состояние предприятия и его устойчивость, является обеспеченность материальных оборотных активов плановыми источниками финансирования, к которым относится не только собственный оборотный капитал, но и краткосрочные кредиты банка под товарно-материальные ценности, нормальная (непросроченная) задолженность поставщикам, сроки погашения которой не наступили, полученные авансы от покупателей. Она устанавливается сравнением суммы плановых источников финансирования с общей суммой материальных оборотных активов (запасов). Расчет коэффициентов финансовой устойчивости приведен в таблице 6.

Таблица 6. Коэффициенты финансовой устойчивости СУ-52 ОАО “Трест 12”

№	Коэффициент	Норма	На 01.01.09	Отклонение от нормы	На 01.01.10	Отклонение от нормы	На 01.01.11	Отклонение от нормы	Изменения (+;-)
1	Соотношение заёмных и собственных средств (финансовая зависимость)	<1,0	2,2	+1,2	2,5	+1,5	4,7	+3,7	+2,2
2	Концентрация привлечённого капитала	>0,3 <1,0	0,6	Норма	0,7	Норма	0,8	Норма	+0,1
3	Привлечение долгосрочных заёмных средств	<0,4 5	-	-	0,3	Норма	0,3	Норма	0
4	Манёвренность собственных средств	<0,5	-	-	0,4	Норма	0,3	Норма	-0,1
5	Реальная стоимость основных средств и материальных оборотных средств в имуществе	>0,5	0,51	Норма	0,4	-0,1	0,7	Норма	-0,3
6	Реальная стоимость основных средств в имуществе (иммобилизация активов)	>0,3	0,08	-0,22	0,09	-0,21	0,05	-0,25	-0,04
7	Автономия (собственность, независимость)	>0,5	0,3	-0,2	0,28	-0,21	0,25	-0,25	-0,03

8	Обеспеченность собственными средствами	>0,1	0,24	Норма	0,2	Норма	0,12	Норма	-0,07
9	Платежеспособность	>2,0	1,3	-0,7	1,5	-0,5	1,3	-0,7	-0,2
10	Структура долгосрочных вложений	>0,1	-	-	1,5	Норма	1,4	Норма	-0,1
11	Структура привлеченного капитала	<1,0	-	-	0,2	Норма	0,1	Норма	-0,1
12	Соотношение собственного капитала и долгосрочных обязательств	-	-	-	1,9	-	2	-	+0,1
13	Отношение оборотных активов к заёмному капиталу	>1,0	1,3	Норма	1,2	Норма	1,1	Норма	-0,1
14	Самофинансирование	-	0,002	Норма	0,001	Норма	0,004	Норма	+0,003

По данным таблицы видно, что в соотношении заёмных и собственных средств имеется небольшое отклонение на начало года, а в конце года отклонение от нормы увеличивается. Иногда неверно считают, что заёмные средства (обязательства) снижают финансовую устойчивость предприятия. В общем случае это неверно, поскольку если предприятие решило взять большие заёмные средства и грамотно их использовало, добившись в результате хорошей оборачиваемости – высокой рентабельности, то это прекрасный показатель использования заёмных средств. Коэффициент концентрации привлечённого капитала находится на хорошем уровне 0,8 и состоит в норме, также манёвренность собственных средств остаётся на нормальном уровне 0,3, который входит в норму.

Динамику коэффициентов финансовой устойчивости можно представить в виде следующего рисунка 10.

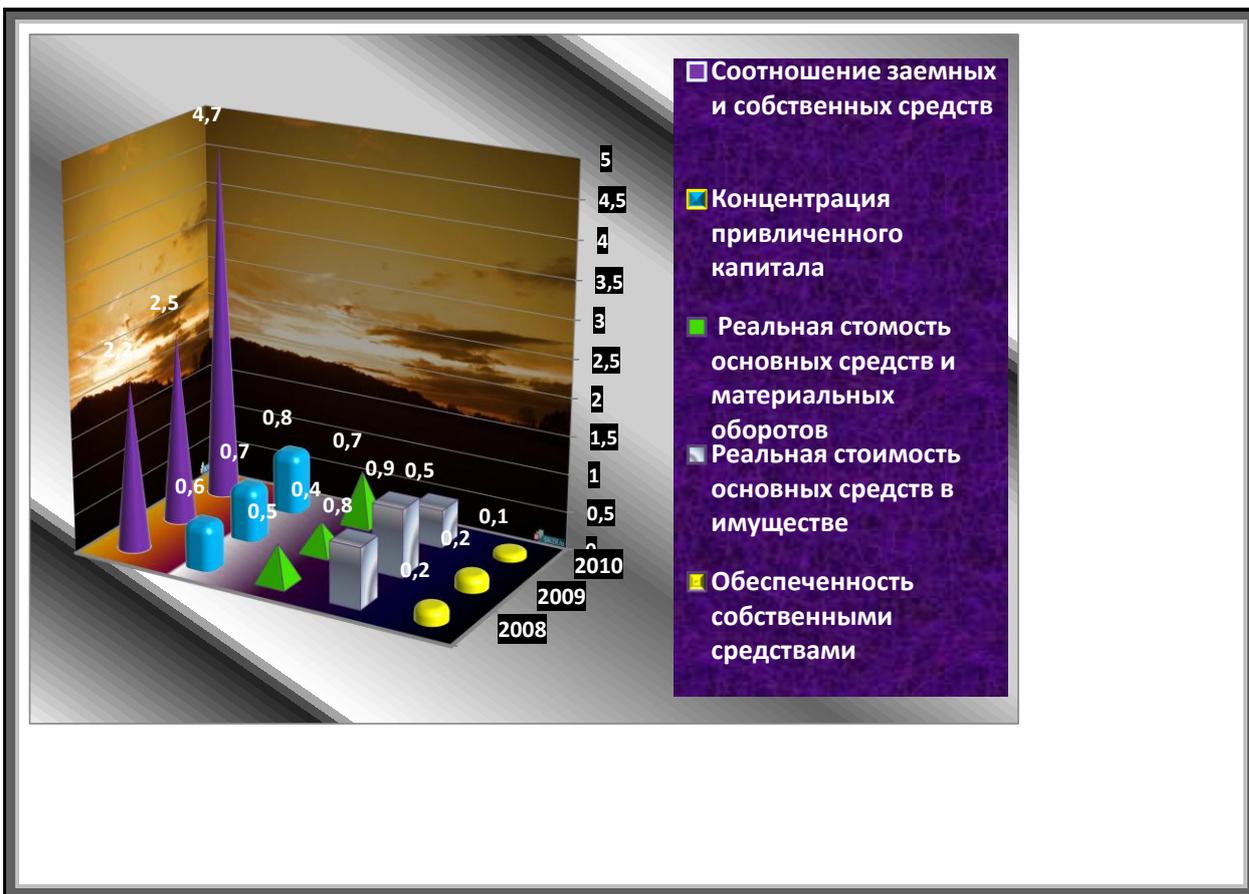


Рисунок 10 – Динамика изменения коэффициентов финансовой устойчивости СУ- 52 ОАО «Трест 12».

Соотношение заёмных и собственных средств на начало 2011 года увеличилась на 1 446 810 сум, концентрация привлечённого капитала увеличилась на начало 2011 на 1 455 089 сум, реальная стоимость основных средств на начало 2011 года соответственно уменьшилась на 1 455 089 сум.

### 2.5 Экономико-математические модели

Для изучения различных экономических явлений экономисты используют их упрощенные формальные описания, называемые экономическими моделями. **Модель** — это логическое или математическое описание компонентов и функций, отражающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса. Модель используется как условный образ, сконструированный для упрощения исследования объекта или процесса.

В управлении хозяйственными процессами наибольшее значение имеют прежде всего экономико-математические модели, часто объединяемые в системы моделей.

*Экономико-математическая модель (ЭММ)* — это математическое описание экономического объекта или процесса с целью их исследования и управления ими. В результате использования математических методов достигается более полное изучение влияния отдельных факторов на обобщающие экономические показатели деятельности организаций, уменьшение сроков осуществления анализа, повышается точность осуществления экономических расчетов, решаются многомерные аналитические задачи, которые не могут быть выполнены традиционными методами. В процессе использования экономико-математических методов в экономическом анализе осуществляется построение и изучение экономико-математических моделей, описывающих влияние отдельных факторов на обобщающие экономические показатели деятельности организаций.

Методы теории корреляции позволяют количественную зависимость между различными техническими, технологическими, организационными, экономическими и другими факторами, т.е. строят экономико-статистические модели. Различают функциональную и корреляционную зависимости. Под *функциональной* понимается такая зависимость, когда с изменением одного фактора изменяется другой, одному значению независимого фактора обычно соответствует только одно значение зависимого фактора. *Корреляционная* зависимость – это такая зависимость, при которой изменение одной случайной величины вызывает изменение среднего значения другой. Конкретных одному значению независимого, может быть несколько. Корреляционные зависимости могут быть установлены только при обработке большого количества наблюдений.

При корреляционном анализе решаются следующие задачи:

1. Устанавливается наличие корреляции (связи) между величинами.

2. Устанавливается форма линии связи ( линии регрессии ).
3. Определяются параметры линии регрессии.
4. Определяются достоверность установленной зависимости и достоверность отдельных параметров.

Наличие корреляции приближенных может быть определено путем визуального анализа поля корреляции. *Корреляционным полем* называют нанесенные на график в определенном масштабе точки, соответствующие одновременным значениям двух величин.

Боле точно теснота связи характеризуется коэффициентом корреляции  $r$ . Коэффициент корреляции лежит в пределах  $0 \leq |r| \leq 1$ . В случае , если  $r=0$ , то линейной связи нет. Если  $|r| = 1$ , то между двум величинами существует функциональная связь. При отрицательном коэффициенте существует обратная связь – с увеличением независимого переменного зависимое переменное уменьшается.

Коэффициент корреляции определяется по формуле 3:

$$R = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(N \sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (N \sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad (3),$$

Где  $x$  и  $y$  - текущие значения наблюдаемых величин,  $N$  - число наблюдений.

$$\begin{aligned} s_1 &= 8.482028 & s_2 &= 1.901412 & s_3 &= 1.531323 \\ f &= -9.970577 & h &= 1 & r &= .2163654 \\ z(i) &= a + b * x(i) & z(i) &= e + d * x(i) + c + x(i) \end{aligned}$$

x(i)	y(i)	z(i)	z1(i)
2008	0.00	0.06	0000
2009	0.20	0.10	0000
2010	0.10	0.14	0000

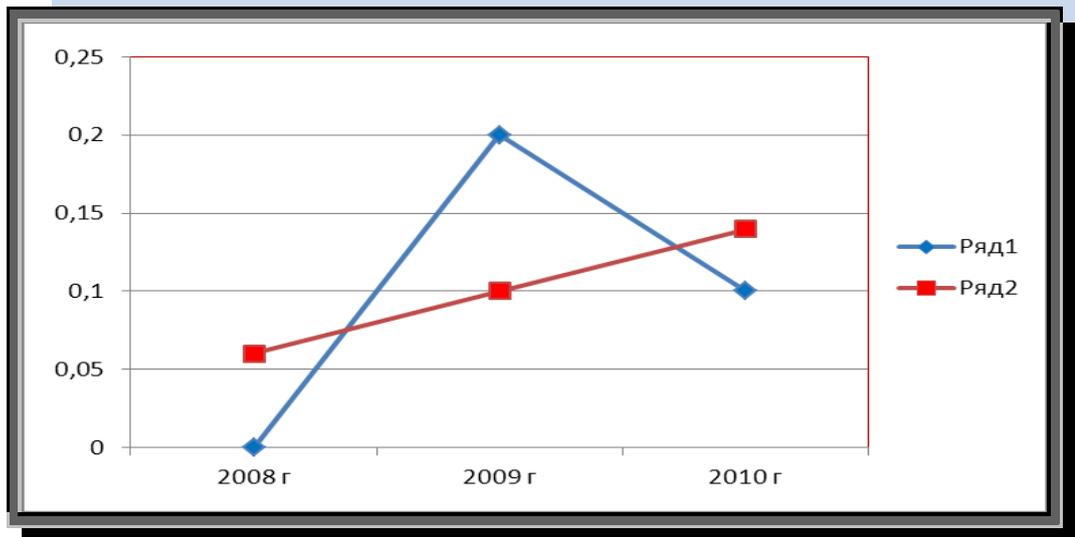


Рисунок 11 – Корреляционный график привлеченного капитала

$$s1= 4.34 \quad s2= 1.701412 \quad s3= 1.279314$$

$$f=-5.101647 \quad h= 1 \quad r=.4313163$$

$$z(i)=a+b*x(i) \quad z(i)=e+d*x(i)+c+x(i)$$

x(i)	y(i)	z(i)	z1(i)
2008	1.30	1.27	0000
2009	1.20	1.20	0000
2010	1.10	1.13	0000

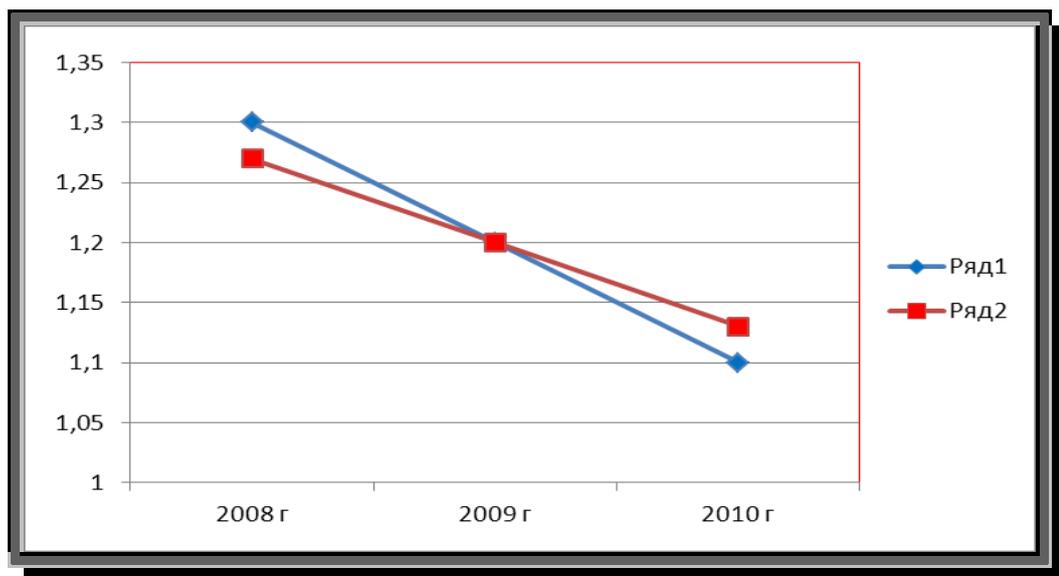


Рисунок 12– Корреляционный график отношения оборотных активов к заемному капиталу (%)

## **ГЛАВА 3. Мотивация персонала как важный фактор повышения эффективности деятельности предприятия**

### **3.1 Роль организационной структуры предприятия.**

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Организационная структура является ключевым параметром внутренней среды организации. Ее привлекательность для менеджмента состоит в значительной подконтрольности управлению: организационные структуры создают и изменяют, рассматривают как предпосылку достижения высоких результатов и причину состоявшихся неудач. Представляя собой важнейшую внутреннюю ситуационную переменную, организационная структура выполняет роль несущей конструкции предприятия.

Выбранная стратегия СУ52.

В ходе рыночных преобразований на предприятиях наметилась тенденция к дифференциации производства. В основе дифференциации раньше лежала концепция уникального торгового предложения. Сейчас это уже не так. В принципе, при грамотном маркетинге продукт компании может быть типичным представителем отрасли, но в умах потребителей он будет особенным. Дифференциация, как раз и заключается в том, чтобы занять уникальное место в умах потребителей, оперируя каким-нибудь уникальным свойством продукта. При дифференциации очень важно все время следить за финансами, так как при неправильном управлении может оказаться, что компания идет ко дну.

Компании, придерживающиеся стратегии дифференциации могут стать жертвами таких проблем, как большая разница в издержках с лидером отрасли. Это может повлечь за собой ситуацию, что компания станет не актуальной, несмотря на все свое позиционирование. Также, велика вероятность того, что продукт компании будут копировать конкуренты.

Так и на СУ 52 ОАО “Трест 12” ключевой стратегией является стратегия дифференциации, так как она занимается различными видами деятельности, такими как:

- ✚ выполнение строительно-монтажных работ;
- ✚ производство строительных материалов и конструкций;
- ✚ продажа и покупка имущества ( основные фонды, транспортные средства и механизмы) и материалов;
- ✚ грузо-пассажирские перевозки на территории Республики Узбекистан и стран СНГ;
- ✚ оказание платных услуг населению, изготовление товаров народного потребления;
- ✚ разработка проектно-сметной документации, изыскательные, научно-исследовательские работы;
- ✚ разработка и реализация технической и иной специальной литературы;
- ✚ оказание спортивно-оздоровительных услуг в спортивных сооружениях и клубах оздоровительной направленности, имеющих на балансе акционерного общества, а также предоставление спортивно-технического оборудования, тренажеров, инвентаря;
- ✚ организация производства заправки сжиженного газа машин в баллонах для собственных нужд и оказание услуг другим предприятиям, а также населению;
- ✚ внешне-экономическая деятельность.

Но в современных условиях, производители считают, что, расширяя комплекс предлагаемых товаров и услуг, можно повысить

конкурентоспособность, ослабить возможные риски. Так и СУ-52 в будущем будет придерживаться стратегии диверсификации. Однако практика свидетельствует, что между диверсификацией и специализацией бизнеса должен быть баланс, который и определяет перспективность первой.

Кроме этого планируется осуществление следующих видов деятельности:

- ✚ осуществление оптовой и розничной торговли;
- ✚ проведение лабораторных испытаний для контроля качества строительных материалов, деталей и узлов;
- ✚ обучение, подготовка и переподготовка специалистов рабочих специальностей по строительству;

Структура организации включает в себя все средства, с помощью которых осуществляется:

- распределение различных видов деятельности между компонентами организации;
- координация деятельности этих компонентов.

Действительно, без структуры, привлеченные к работе люди, были бы просто неуправляемой толпой, или, в лучшем случае, совокупностью независимых групп, а не организацией. Структура - одна из основных характеристик организации независимо от того, будь это теннисный клуб или благотворительное общество, рабочий кооператив или транснациональная корпорация.

Основными характеристиками организационной структуры являются разделение на отделы (отделения, секторы и т. д.), а также подотчетность и подчиненность. Но существуют и другие характеристики (например, информационные системы и многочисленные процедуры по координации), которые не могут быть показаны на такой схеме.

Проблемы структуры могут приобретать некоторый «драматический» оттенок: например, ликвидация отдела с передачей его секторов в другие

отделы; реорганизация последовавшая за слиянием двух компаний или объединения муниципальных учреждений. Однако помимо таких значительных и кардинальных изменений термин «структура» охватывает также множество более «земных» проблем.

Структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями, связи между которыми обеспечивают координацию отдельных действий по их выполнению. Связь структуры с ключевыми понятиями управления - его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями свидетельствует о ее огромном влиянии на все стороны работы организации.

Организации создают структуру для того, чтобы обеспечивать координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников. Структуры организаций отличаются друг от друга сложностью (т.е. степенью разделения деятельности на различные функции), формализацией (т.е. степенью использования заранее установленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (т.е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения).

Организационная структура конкретного предприятия - это комбинация различных типов департаментизации. Простота и ясность функционирования должны обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия. Оптимальная организационная структура создает благоприятные условия для процесса принятия управленческих решений, ее стабильность делает организацию устойчивой и в то же пора позволяет успешно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

Обусловленная теми или иными управленческими решениями организационная структура предприятия является одной из динамичных ситуационных переменных - изменения в составе собственников и высших

менеджеров, перемены во властных структурах и совершенствование законодательства сопровождаются, как правило, трансформацией структуры организации. Динамичные и неопределенные условия развития российских фирм делают тот самый процесс перманентным, а его решающим фактором - смену команды управленцев.

Организационная структура управления предприятием не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями.

Организационная структура выражает форму разделения и кооперации труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования предприятия. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия.

### **Совершенствование организационной структуры.**

В настоящее время у достаточно большого числа компаний возникает потребность в проведении изменения своей организационной структуры. Такая потребность обуславливается различными причинами, среди которых можно выделить следующие:

- приобретение новых активов и бизнесов;
- выделение и продажа непрофильных активов;
- необходимость адекватного реагирования на все более возрастающую конкурентную борьбу;
- необходимость повышения управляемости большого количества бизнес-единиц и подразделений.

Разумеется, что это далеко не исчерпывающий перечень причин, которые вызывают потребность в улучшении организационной структуры компании.

Не вызывает сомнения, что необходимость проведения организационных изменений не может возникать без какой-либо существенной причины. Это из кубиков легко что-то построить, потом

сломать и построить нечто другое. А когда речь идет о серьезном бизнесе с ощутимыми оборотами, необходимо не один раз все хорошенько взвесить и лишь потом приступать (или не приступать) к изменениям. Серьезные организационные изменения влекут за собой и серьезные издержки, причем как прямые, так и косвенные, связанные с недополученной прибылью из-за работы организации не в полную силу в период организационных изменений. Поэтому предварительно надо спрогнозировать, стоит ли овчинка выделки.

#### Предложения по совершенствованию организационной структуре.

Организационно-управленческая структура СУ-52 является линейно – функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной. При такой структуре управления производством каждое подразделение выполняет четко определенные функции в общей цепочке производственного процесса. Подобная структура является оптимальной для: компаний малого и среднего размера; для предприятий с ограниченной номенклатурой продукции.

Эта структура хорошо работает при стабильной экономической ситуации и предназначена для выполнения однотипных повторяющихся операций. СУ-52 благополучно работает по такой схеме при стабильном рынке, в соответствии с утверждаемыми разрядками ОАО «Трест 12». При указанных условиях система имеет следующие преимущества:

- ✓ внутренние организационные связи ясно очерчены;
- ✓ система позволяет повышать профессиональный уровень технических специалистов;
- ✓ система управления и контроля относительно проста;
- ✓ может быть обеспечено конкурентное преимущество через повышение качества работы функциональных подразделений;
- ✓ относительно низкие накладные расходы при условии полной загрузки производственных мощностей.

Но такая структура несет в себе недостатки, которые ранее не являлись определяющими, но в условиях системного кризиса в экономике и изменившейся внешней среды стали серьезными и требующими немедленного устранения. Основными из них можно назвать:

- ✓ развитие скорее "узких" специалистов - технарей, нежели управляющих (менеджеров);

- ✓ для СУ-52 это привело к тому, что практически на всех руководящих должностях работали высококлассные и опытные технические специалисты, однако не все из них хорошо освоили новую для себя специальность - менеджер (профессиональный управленец);

- ✓ ответственность за финансовые результаты предприятия в целом несет исключительно руководитель предприятия, а критерием оценки деятельности руководителей большинства структурных подразделений является физический объем произведенной продукции, для непроизводственных - решение инженерно-технических задач и т.п. При этом они стремятся дистанцироваться от ответственности за финансово-экономические результаты деятельности подразделения, и, кроме того, традиционная система внутрифирменного учета просто не позволяет эти результаты объективно оценивать;

- ✓ структура "сопротивляется" расширению профильности производства и диверсификации деятельности; руководители специализированных подразделений ориентированы на рутинную текущую работу.

Изменение внешней среды требует соответствующей корректировки структуры. Руководство предприятия должно осознать тот факт, что в структуру управления СУ-52 необходимо внести некоторые изменения. Например:

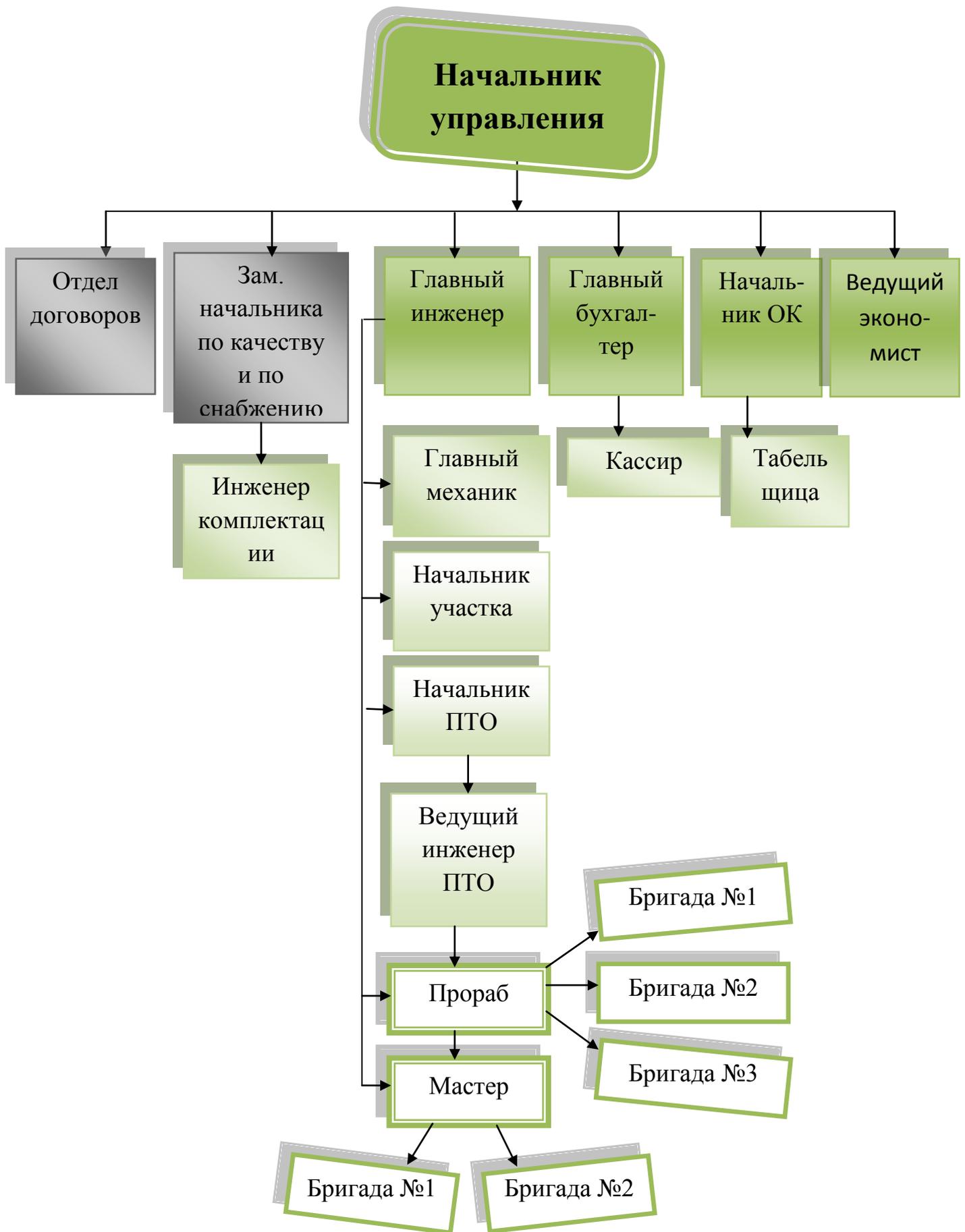


Рисунок 13 – Предлагаемая организационная структура для СУ-52

Я считаю, что в организационную структуру СУ-52 необходимо добавить отдел договоров для хранения всех заключенных договоров с поставщиками, заказчиками и подрядчиками, а также объединить заместителя начальника по качеству и заместителя начальника по снабжению в одно лицо. Такая схема наиболее подходит для организационной структуры управления СУ-52 в современных условиях.

### **3.2 Повышение производительности труда для персонала и методы его стимулирования**

Сегодняшняя ситуация на рынке труда складывается так, что без пристального внимания к проблеме стимулирования труда работников не обойтись. Уже сейчас возросшие претензии соискателей на открытые вакансии, большая требовательность сотрудников по степени внимания к ним, особенно в условиях постоянной текучки кадров, заставляет специалистов по работе с персоналом искать новые пути удержания сотрудников и повышения их лояльности.

Активно используется путь сугубо материальной мотивации, который уже сейчас практически исчерпал себя. При растущем дефиците квалифицированных кадров претензии соискателей и сотрудников по заработной плате и компенсациям могут превышать все возможности предприятия, что иногда приводит к работе в убыток, а иногда – к невозможности содержать квалифицированный персонал. В связи с этим стало необходимо искать новые возможности стимулирования труда.

Высокая мотивация персонала – это не только способ привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, но и важнейшее условие успеха организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяются только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Самым распространенным методом является система *материального стимулирования*. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу

может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

В целях совершенствования системы стимулирования можно предложить следующее:

#### Доплаты за условия труда.

1. Неблагоприятные условия труда могут компенсироваться:

- увеличением времени отдыха;
- дополнительным бесплатным питанием на производстве;
- профилактическими и лечебными мероприятиями;
- доплатами к тарифным ставкам на основе аттестации рабочих мест и трудовых процессов.

2. Доплаты за работу в вечерние и ночные смены.

3. Доплата за уровень занятости в течение смены, что позволяет учитывать различия в затратах труда рабочих. Минимум занятости в течение смены 70%, а максимальная доплата к тарифной ставке составляет 30%.

Надбавки. Предоставляются за производительность труда выше нормативной. Перевыполнение норм может происходить по следующим причинам:

- а) способности работника, превышающие средний уровень;
- б) применение собственных усовершенствований, не оформленных как рационализаторские предложения (т.е. личные ноу-хау);
- в) нарушение техники безопасности;

- г) нарушение технологии производства;
- д) чрезмерная интенсивность труда;
- е) ошибки нормирования (заниженная норма).

Премии. Премии могут быть двух видов:

- за качественное и своевременное выполнение работ;
- за личный творческий вклад работника в общий результат деятельности подразделения и фирмы.

Социальные выплаты. Величина социальных льгот и выплат в доле совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по своей восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе является ненасыщаемой, и человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты.

В распоряжении руководства есть достаточно широкий спектр средств нематериального стимулирования. Практика морального стимулирования не нова. В условиях социалистической экономики она имела достаточно широкое распространение. Доски почета, аллеи трудовой славы, переходящие вымпелы победителям социалистического соревнования, организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов, выпуск специальных значков для ветеранов труда, вручение почетных грамот, чествования лучших работников, статьи в многотиражках и многое другое – это была нормальная, принятая повсеместно практика. Сейчас многим организациям следует вернуться к хорошо знакомым, но подзабытым методам морального стимулирования, понимая, что, с одной стороны, не все измеряется деньгами, а с другой – ограниченностью финансовых возможностей.

Мотивирующее воздействие на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и *характеристики выполняемой работы и организация труда*. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей – это те основные проявления рабочего поведения, в которых отражается высокий уровень трудовой мотивации. Исходя из этого, рекомендуются принципы, в соответствии с которыми должна быть организована работа: объединение заданий (совмещение профессий), законченность и целостность рабочих заданий, установление отношений

исполнителей с потребителями, делегирование полномочий от руководителей к исполнителям, установление обратной связи между всеми участниками трудового процесса.

Опираясь на последний принцип, можно выделить еще один путь. Плохая осведомленность работников о том, что происходит в организации, о перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. *Информирование работников* по широкому кругу производственных и социальных вопросов, связанных с работой в компании, является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах, формирования у них чувства сопричастности делам организации.

Кроме того, существует проблема стимулирования работников высшего звена, у которых, как правило, высокие заработные платы и уровень заинтересованности в работе предприятия. Для таких людей особо необходимы перспективы личного профессионального развития. Хорошим мотивирующим фактором для них является *перспектива партнерства предприятия*. Это позволит не только надолго удержать высококвалифицированного специалиста, но и отблагодарить работника за его качественную и интенсивную работу в организации, что будет способствовать его дальнейшей эффективной деятельности.

Подводя итог, следует заметить, что значение мотивации труда на предприятии очень важно для его успешного функционирования. Комплексное использование предложенных методов наиболее эффективно. Индивидуальный подход к каждому работнику предприятия, учет его потребностей и интересов позволит руководителю без крупных финансовых затрат повысить эффективность работы предприятия, удержать и привлечь новые высококвалифицированные кадры.

## Заключение

В данной работе были изучены теоретические аспекты роли персонала на предприятии, проанализирована хозяйственная деятельность СУ 52 ОАО «Трест 12» их основные технико-экономические и финансовые показатели, а также даны некоторые предложения по повышению эффективности труда персонала путем их стимулирования. Действия по разрешению проблем связанных с персоналом необходимо предпринимать как можно раньше. Хотя обычно никто не считает, что дело крайне срочное - организация, в конце концов, довольно успешно работала в течение последнего года, и поэтому вполне могут перебиться и на протяжении нескольких следующих месяцев. Т. е. при условии введения тех мероприятий по стимулированию персонала, может добиться более высокой эффективности работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что персонал предприятия имеет достаточно сложную структуру и требует большого внимания для решения множества возникающих проблем.

Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач предпринимателя.

Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, понимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

И так, мы видим, что с переходом к рыночной экономике, значение персонала и его стимулирование стало необходимостью. От работы управленцев напрямую зависит эффективность работы предприятия в целом. Необходимо учитывать при приеме на работу персонала: квалификацию рабочих, соответствующий уровень образования, должен быть дисциплинирован, коммуникабелен с умением руководить.

В данной работе были рассмотрены и проведен анализ хозяйственной деятельности ОАО «Трест12» СУ-52 в течение трех лет. Проанализировав данное предприятие, можно сделать вывод, что в 2010 году по сравнению, с

предыдущими двумя годами, почти все основные показатели финансовой деятельности повысились, но оно до сих пор остается неплатежеспособным, но можно выделить и другие показатели, например рентабельность продаж выросла с 82,1 % до 85,7, а рентабельность основной деятельности наоборот упала с 121,8% до 116,7 %, то есть предприятие стало больше придерживаться различных видов деятельности. Также проведен анализ эффективности работы персонала и методы мотивации его предприятием и имеется применение ЭММ. Кроме этого в работе подробно изучена организационная структура предприятия в целом, и даны предложение по совершенствованию организационной структуры. В настоящее время СУ-52 осуществляет различные виды деятельности, что является хорошей стратегией в современных рыночных условиях, но также известно что в СУ-52 открылось два новых направления и также планируется добавить другие виды деятельности, что значительно укрепит их на строительном рынке и прибавит конкурентные преимущества.

Для повышения эффективности деятельности СУ-52 предлагаю:

Денежные вознаграждения:

- доплаты за условия труда;
- доплаты за работу в вечерние и ночные смены;
- доплата за уровень занятости в течение смены;
- надбавки, премии, социальные выплаты.

Методы морального стимулирования:

- доски почета;
- аллеи трудовой славы;
- организация туристических поездок для лучших работников или лучших трудовых коллективов;
- вручение почетных грамот;
- чествования лучших работников;
- статьи в многотиражках.

## Список используемой литературы

1. И. Каримов Заседание Кабинета Министров Республики Узбекистан посвящённое итогам социально-экономического развития в 2010 году и важнейших приоритетах устойчивого развития экономики в 2011 году-//Правда Востока. 22.01.2011 г.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. - М.: 2002.
3. Волжин, Эргашбаев – Анализ хозяйственной деятельности предприятия 2003 г.
4. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – Москва: Норма, 2007
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник Третье издание. – М.: ЮНИТИ, 2002.
6. Журавлев Г.Т. Экономика и социология труда: учебно-практическое пособие для системы высшего и дополнительного образования – Москва: МЭСИ, 2000
7. Зинченко Г.П. Социология управления: учебное пособие – Ростов – на – Дону: Феникс, 2004
8. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – Москва: Экзамен, 2002
9. Мескон М., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента.-2002.
- 10.Одегов Ю.Г., Карташова Л.В Управление персоналом, оценка эффективности: Экзамен, 2004
- 11.Пинегина М.В. Математические методы и модели в экономике. М.: Издательство «Экзамен», 2002 г.

12. Пястолов С.М. Экономический анализ деятельности предприятий: Учебное пособие для вузов Серия: М.: 2002 г.
13. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия .— М.: ИНФРА-М, 2007.
14. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах: "Вершина" М 2006 г.
15. Свешников Н., Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия : Человек и труд, 2003.
16. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом - СПб: Издательство "Питер", 2000
17. Тарасов Н.Г., Лукьяненко В.В. Стимулирование трудовой активности служащих , "Экономика перерабатывающих учреждений". М.: 2002.
18. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу: г.Москва, Инт-Монолит, 2003 год.
19. Шумаков Ю.Н., Еремин В.И., Жариков С.В., Громов М.Н., Панов В.Б. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях АПК. - М.: «Колос», 2001.
20. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2002
21. Управление персоналом организации. Под. ред д.э.н. профессора А. Я. Кибанова - М.: Инфра - М 2003.