

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

К защите допустить
Зав. кафедрой

_____2013г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ
РАБОТА**

на тему:

**НОВЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ПЕРСОНАЛА АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»**

Выпускник	_____	Хабибуллаева Э.Р.
	подпись	ф.и.о
Руководитель	_____	Шаюсупова Л.Р.
	подпись	ф.и.о
Рецензент	_____	Омонов Б.Ш.
	подпись	ф.и.о
Консультант по БЖД	_____	Абдуллаева С.М.
	подпись	ф.и.о

Ташкент – 2013

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ, ИНФОРМАТИЗАЦИИ И
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕСПУБЛИКИ
УЗБЕКИСТАН
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ**

Факультет «Экономика и Управление» кафедра «Экономика»
Направление: 5340100 -Экономика (связь и информатизация)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
« ____ » _____ 2013 г.

ЗАДАНИЕ

**на выпускную квалификационную работу студентки: Хабибуллаевой Э.Р.
на тему: «Новые методы оценки стимулирования персонала АК
Узбектелеком»**

- 1. Тема утверждена приказом по университету от « 7 » декабря 2012 г. № 1304-06**
- 2. Срок сдачи законченной работы: 26 мая 2013 г.**
- 3. Исходные данные к работе:** нормативно-правовые документы, работы Президента Республики Узбекистан И.А.Каримова, экономическая литература по изучаемой теме, статистические данные Госкомстата РУз.
- 4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих к разработке вопросов):** 1. Теоретические основы оплаты труда на предприятиях; 2. Анализ формирования эффективной системы стимулирования труда персонала Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»; 3. Совершенствование стимулирования труда работников предприятия в условиях модернизации экономики.
- 5. Перечень графического материала:** Таблицы: 1. Сравнительные характеристики сдельной и повременной систем оплаты труда; 2. Динамика фонда оплаты труда Сырдарьинского филиала за 2010 – 2011 годы; 3. Факторы эффективности использования фонда оплаты труда «Сырдарья Телеком».
- 6. Дата выдачи задания: 22 января 2013 г.**

Руководитель _____

подпись

Задание приняла _____
подпись

7. Консультанты по отдельным разделам выпускной работы

Наименование раздела	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание получил
1. Теоретические основы оплаты труда на предприятиях	Шаюсупова Л.Р.	22.01.2013	22.01.2013
2. Анализ формирования эффективной системы стимулирования труда персонала Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»	Шаюсупова Л.Р.	24.02.2013	24.02.2013
3. Совершенствование стимулирования труда работников предприятия в условиях модернизации экономики	Шаюсупова Л.Р.	17.04.2013	17.04.2013
4. Безопасность жизнедеятельности	Абдуллаева С.М.	10.05.2013	10.05.2013

8. График выполнения работы

Наименование раздела	Срок выполнения	Подпись руководителя (консультанта)
1. Теоретические основы оплаты труда на предприятиях	27.02.2013	
2. Анализ формирования эффективной системы стимулирования труда персонала Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»	15.04.2013	
3. Совершенствование стимулирования труда работников предприятия в условиях модернизации экономики	12.05.2013	
4. Безопасность жизнедеятельности	18.05.2013	

Выпускник _____

« » июня 2013г.

подпись
Руководитель _____
подпись

« » июня 2013г.

В работе исследованы формы и системы оплаты труда работников на предприятии телекоммуникации. Определены основные направления совершенствования оплаты труда работников предприятий связи и внедрение на практики в условиях рынка.

Диплом ишида телекоммуникация корхонасидаги ишчилар хизмат ҳақи тизимлари ва шакллари устидан изланишлар олиб борилган. Бозор шароитида корхона ишчиларнинг иш ҳақини такомиллаштиришнинг асосий йўллари аниқланган ва уларни амалда куллаш таклифлари ва ечимлари келтирилган.

In work forms and systems of payment of workers at the telecommunication enterprise are investigated. The basic directions of perfection of payment of workers of telecommunications agencies and introduction on practice in the conditions of the market are defined.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ	
1.1. Экономическое содержание категории «заработная плата» и ее функции в рыночной экономике	7
1.2. Основные принципы оплаты и формирования системы материального стимулирования труда	10
2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СЫРДАРЬИНСКОГО ФИЛИАЛА АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»	
2.1. Анализ эффективности современных форм оплаты труда на предприятиях связи	23
2.2. Анализ эффективности использования оплаты труда Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»	33
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	
3.1. Современные тенденции в конструировании системы оплаты труда: международный опыт	37
3.2. Гибкая система оплата труда.....	48
3.3. Система вознаграждения по «принципу кафетерия».....	52
4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
4.1. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека.....	55
4.2. Чрезвычайные ситуации.....	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	70

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных факторов экономического развития любого государства является наличие развитой инфраструктуры телекоммуникаций. Сеть телекоммуникаций является основой развития информатизации и развития информационных ресурсов, систем и услуг.

«Говоря о развитии систем коммуникаций, особо следует отметить то стратегически важное значение, какое имеет для нас развитие высокотехнологичной телекоммуникационной отрасли. Сегодня уже немыслимо представить жизнь без компьютерной техники, информационных технологий, Интернета, сотовой телефонной связи»¹.

В этом контексте вопросы заработной платы работников предприятий связи являются важнейшими, как с научной, так и с практической точки зрения. **Актуальность темы:** В социально-экономической жизни общества заработная плата является элементом личного дохода работника и служит основным источником жизнеобеспечения работников и членов их семей, представляет один из главных факторов поддержания и развития производства, обеспечивая совокупный платежеспособный спрос.

Для эффективного функционирования современного производства, основанного на применении сложной техники и технологии, необходимы четкая организация трудового процесса, внедрение прогрессивных норм и нормативов, а также современных систем мотивации труда.

На эти процессы накладывается идея социальной справедливости в отношениях между людьми, вследствие чего проблема оплаты труда приобретает еще более серьезный характер. Установление справедливого вознаграждения за труд - одна из ключевых задач социальной экономики. Становится все более очевидным, что должная структура и уровень

¹ Каримов И.А. Наша главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2009 году и важнейшим приоритетам экономической программы на 2012 год.//Народное слово, № 21, 30.01.12.

заработной платы для всего многообразия категорий трудящихся являются вместе с необходимым уровнем занятости жизненно важным фактором сохранения сбалансированности современной экономики.

Целью данной выпускной работы- является изучения теоретических основ и методов оценки стимулирования труда персонала и определении путей совершенствования оплаты труда на предприятиях отрасли связи и информатизации в современных условиях модернизации экономики.

Для реализации цели исследования в данной работе поставлены и решаются следующие **задачи**:

- изучение теоретических основ организации оплаты труда на предприятиях, определение экономического содержания категории «заработная плата» и ее функций в рыночной экономике;
- обобщение основных принципов оплаты и формирования системы материального стимулирования труда;
- анализ формирования эффективной системы стимулирования труда работников предприятия Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»;
- определение путей совершенствования стимулирования оплаты труда на предприятиях связи;
- разработка рекомендаций по внедрению новых методов оценки стимулирования персонала в современных условиях экономики.

Предметом исследования данной работы является анализ системы стимулирования труда на предприятиях отрасли связи и информатизации.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность Сырдарьинского филиала АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ», за 2010-2011 гг.

Методологической основой исследования явились произведения Президента Республики Узбекистан И.А. Каримова, научные труды известных отечественных и зарубежных ученых-экономистов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1. Экономическое содержание категории «заработная плата» и ее функции в рыночной экономике.

В соответствии с ТК РУз² заработная плата - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Исходя из этого можно установить следующие сущностные особенности заработной платы:

- суть и предназначение заработной платы - быть основной частью фонда жизненных средств трудящихся;
- заработная плата каждого работника зависит не только от количества и качества затраченного им труда, но и от реального трудового вклада, конечных результатов работы трудового коллектива;
- будучи основной частью фонда жизненных средств трудящихся, заработная плата не только главная форма распределения по труду, но и важнейший материальный стимул, поскольку, стремясь к удовлетворению своих материальных и духовных потребностей, трудящиеся объективно заинтересованы в получении и росте своей заработной платы, а значит, и в улучшении результативности своего труда и коллектива в целом, от которого зависят размеры оплаты труда;
- заработная плата - один из инструментов воздействия на эффективность труда работника;
- заработная плата - одно из условий договорных отношений в сфере труда, регламентируемое законодательством.

² ТК РУз, Раздел VI, глава 20, ст. 129 «Основные понятия и определения».

На этой основе можно систематизировать основные функции заработной платы (рис. 1.1.):

- Стимулирующая функция зависит от распределительной и воспроизводственной функций и направлена на побуждение работника к трудовой активности, к максимальной отдаче, повышению производительности труда. Этой цели служит установление размера заработков в зависимости от достигнутых каждым результатов труда. Отрыв оплаты от личных трудовых усилий работников подрывает трудовую основу заработной платы, ведет к ослаблению стимулирующей функции заработной платы, к превращению ее в потребительскую функцию и гасит инициативу и трудовые усилия человека.

Работник должен быть заинтересован в повышении своей квалификации для получения большего заработка, так как более высокая квалификация выше оплачивается. Предприятия же заинтересованы в более высококвалифицированных кадрах для повышения производительности труда, улучшения качества продукции. Реализация стимулирующей функции осуществляется руководством организации через конкретные системы оплаты труда, основанные на оценке результатов труда и связи размера фонда заработной платы с эффективностью деятельности организации.

- Функция обеспечения социальных накоплений предусматривает, что заработная плата, являясь источником страхования социальных рисков, обеспечивает возможность медицинского обслуживания не только в трудоспособном возрасте, но и при наступлении пенсионного возраста. В настоящее время, когда бесплатные социальные гарантии государства с каждым годом все больше сокращаются, эта функция заработной платы наряду с воспроизводственной создает гарантии безопасности каждому способному к труду.



Рис. 1.1. Функции заработной платы³

- Функция формирования платежеспособного спроса заключается в определении покупательной способности заработной платы, что оказывает влияние на совокупный спрос, структуру и развитие производства. Регулирование уровня заработной платы позволяет устанавливать рациональные пропорции между товарным спросом и предложением.

- Регулирующая (ресурсно-разместительная) способствует оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям через влияние на спрос и предложение рабочей силы через установление дифференцированных ставок заработной платы.

³ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012, т. 2, с. 553.

- Воздействие данной функции обеспечивает мобильность трудовых ресурсов в наиболее эффективные регионы и отрасли.
- Статусная функция заработной платы предполагает соответствие статуса, определяемого размером заработной платы и занимаемой должностью. Трудовой статус - это место данного работника по отношению к другим работникам как по вертикали, так и по горизонтали.

Статусная функция важна для самих работников, на уровне их притязаний на заработную плату, которую имеют работники соответствующих профессий на других предприятиях, и ориентации на более высокий уровень жизни. Для реализации этой функции нужна еще и материальная основа, которая воплощается в соответствующей эффективности труда и деятельности фирмы в целом.

Таким образом, понятие экономического содержания заработной платы дает возможность получить представление о подходах к ее формированию, регулированию и алгоритму определения ее величины.

1.2. Основные принципы оплаты и формирования системы материального стимулирования труда.

Мотивация - процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутри личностных и внешних факторов. Воздействуя на поведение работников, она способствует достижению основных целей организации и ориентирует персонал на трудовую самореализацию путем получения личных высоких результатов.

Основные функции мотивации:

- побуждение к действию;
- направление деятельности;

- контроль и поддержание поведения.

Различные стороны потребностей работника, осуществляющего свою деятельность в условиях трудовых коллективов, могут быть учтены следующими мотивационными факторами: 1) высокий заработок и материальное поощрение; 2) интересная и полезная работа; 3) физические условия работы; 4) креативность; 5) власть и влиятельность; 6) социальные контакты; 7) структурирование; 8) признание; 9) стремление к достижениям; 10) самосовершенствование; 11) взаимоотношения;

Существуют различные способы мотивации и различные подходы к ее классификации. По форме воздействия мотивация может быть внутренней и внешней, осуществляя при этом прямое или косвенное воздействие (рис.1.2.).

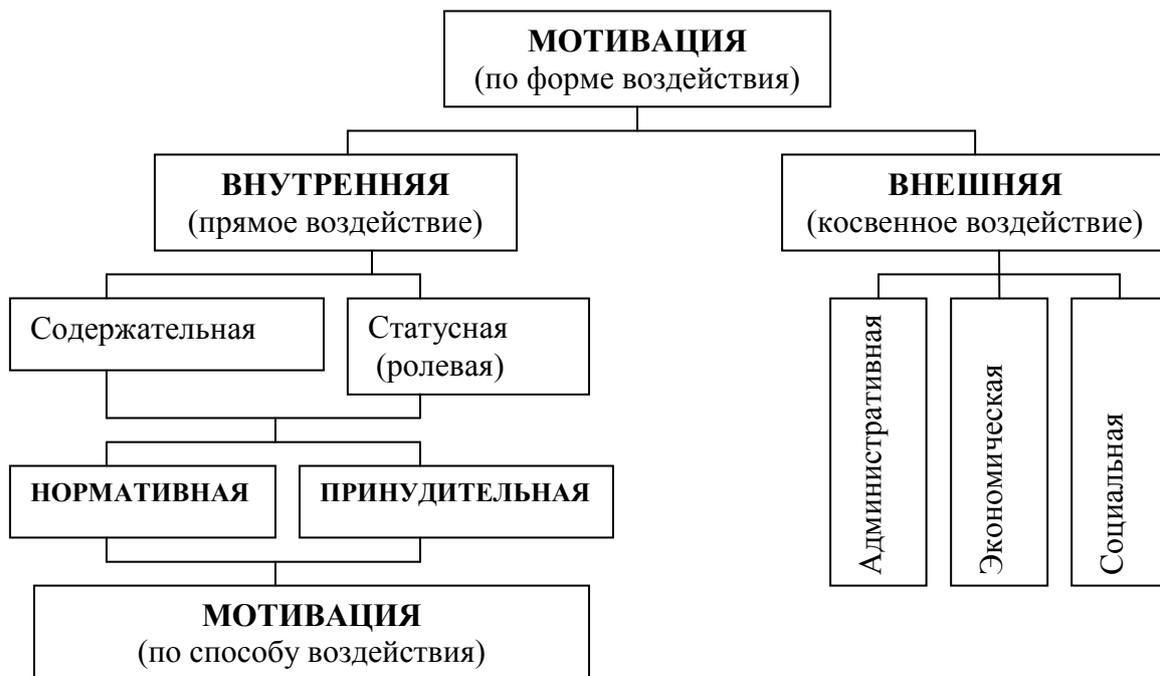


Рис. 1.2. Виды мотивации по форме воздействия⁴

Выявление влияния каждого фактора и их взаимосвязи является одним из важных условий при принятии обоснованного управленческого решения.

⁴ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2012, 914.

Понятие «мотив» шире, чем «стимул». Классификация стимулов представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Классификация стимулов⁵

⁵ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2010. С. 940.

Взаимосвязь мотивов и стимулов представлена следующим образом (табл. 1.1.).

Таблица 1.1.

Взаимосвязь мотивов и стимулов в управлении персоналом⁶

Мотивы	Стимулы
1	2
<p><i>Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Производительность ▪ Качество работы ▪ Повышение занятости ▪ Рост квалификации и мастерства ▪ Повышение ответственности ▪ Совмещение должностей ▪ Работа на одном предприятии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Рост заработной платы ▪ Доплаты к заработной плате ▪ Надбавка к заработной плате ▪ Материальная помощь ▪ Единовременные выплаты ▪ Премияльная система ▪ Социальный пакет ▪ Система участия в прибылях ▪ Комиссионные с объемов продаж
<p><i>Мотивы жизненного самоопределения (личностные)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Призвание ▪ Переключение ▪ Самовыражение ▪ Любознательность ▪ Творчество ▪ Изобретательство ▪ Рационализаторство ▪ Занятие наукой 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предоставление работы по интересам, по призванию ▪ Профессиональная ориентация ▪ Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение ▪ Повышение творческого характера труда ▪ Учет личных качеств и способностей работника ▪ Развитие неспециализированной карьеры ▪ Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями ▪ Премии за новаторство, изобретения, открытия ▪ Программы вознаграждений за идею, подарки фирм ▪ Гибкие графики работы ▪ Доступ к новой информации ▪ Всеобщее признание и уважение
<p><i>Мотивы социального взаимодействия</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Общение ▪ Подражание ▪ Сопричастность ▪ Солидарность ▪ Поддержка ▪ Безопасность ▪ Дружба 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Возможность общаться на рабочем месте ▪ Благоприятный социальный микроклимат ▪ Демографический стиль руководства ▪ Участие в управлении и принятии решений ▪ Единый статус работников ▪ Равные возможности, «равенство шансов» ▪ Доска почета ▪ Вынесение благодарностей, признание заслуг ▪ Справедливость во всем (распределение работ).

⁶ Соломанидина Т., Соломанидина Л. Чего ждут компании от своих работников // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2010. № 2. С. 25.

Продолжение таблицы 1.1.

1	2
<p><i>Мотивы статусного самоутверждения</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Достижение цели ▪ Престиж ▪ Развитие карьеры ▪ Высокий статус ▪ Власть ▪ Успех ▪ Самоуверенность ▪ Самоутверждение 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Участие в управлении и принятии решений ▪ Предоставление руководящей работы ▪ Расширение полномочий ▪ Персональные блага: кабинет, автомобиль, самолет и т. п. ▪ Участие в работе престижных клубов ▪ Участие в успехе, капитале ▪ Предложение о совместном участии в бизнесе ▪ Представительские функции для других организаций ▪ Ротация кадров ▪ Рост числа подчиненных ▪ Международное признание ▪ Присвоение звания лучшего сотрудника года
<p><i>Мотивы оптимизации жизненного цикла</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Социальная мобильность ▪ Профессиональная мобильность ▪ Возрастная релаксация ▪ Преодоление статусного и психологического дискомфорта 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Предоставление работы пожеланию и возможностям ▪ Развитие неспециализированной карьеры ▪ Передача опыта молодежи - наставничество ▪ Устранение отрицательных стимулов ▪ Психологическое поощрение ▪ Единый статус работников ▪ Центры психологической помощи и разгрузки ▪ Политика «открытых дверей» ▪ Комиссии по трудовым спорам

Методы стимулирования в зависимости от области воздействия делятся на экономические и неэкономические, последние, в свою очередь, делятся на организационные, касающиеся самой работы, и моральные, связанные с рабочей обстановкой (рис. 1.4.).

Процесс использования различных стимулов для мотивирования персонала, называемый процессом стимулирования, имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование, играющее основополагающую роль в мотивации. Однако, без учета других факторов воздействие на персонал оно не достигает своих целей. Оно должно сочетаться с социально-психологическими и организационно-административными факторами: признанием коллектива, участием в принятии управленческих решений,



Рис. 1.4. Области стимулирования персонала организации⁷

властью, привилегиями, интересной работой, продвижением по службе, комфортными условиями труда и т.д.

Виды стимулирования могут классифицироваться по разным признакам. Классификация процессов стимулирования работников представлена на рис. 1.5.

⁷ Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2011. С. 941.

Все большее значение в последнее время приобретают социальные программы, являющиеся дополнительным материальным стимулированием особенно гибкие программы дополнительных выплат и социальных услуг.

При построении системы вознаграждения должно учитываться соответствие между ее элементами, возможность альтернативной замены не денежного вознаграждения денежным и наоборот.



Рис. 1.5. Классификация процессов стимулирования работников⁸

Формирование системы экономических вознаграждений происходит под влиянием внешних и внутренних факторов (табл. 1.2.).

Факторы внешней среды влияют на размер базовой оплаты, а факторы внутренней среды влияют на особенности и возможности применения различных форм вознаграждения в данной организации.

⁸ СОдегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Академический проект, 2011. С. 944.

При использовании системы вознаграждений и ее дальнейшем совершенствовании необходимо учесть следующее:

- размер вознаграждения должен быть достаточным для удовлетворения основных жизненных потребностей работника и членов его семьи;
- вознаграждение должно вызывать чувство справедливости у работника при его субъективной и сравнительной оценке;
- вознаграждение должно быть взаимосвязано с другими методами воздействия на персонал с учетом их взаимодополняемости;
- система вознаграждения периодически должна пересматриваться в соответствии со стратегическими целями организации и изменением ситуации на рынке труда.

Таблица 1.2.

Факторы формирования системы экономических вознаграждений⁹

	Рыночные	Нерыночные
Внешние	Спрос и предложение на рынке труда. Информированность об уровне оплаты в сфере занятости. Цены на потребительские товары	Гос. регулирование заработной платы Установление ценовой и налоговой политики. Социальное партнерство.
Внутренние	Конкурентоспособность продукции (работ, услуг) организации Конкурентоспособность персонала организации Жизненный цикл развития организации Организационная культура	Технико-технологические особенности производства Организация трудовой деятельности Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений

⁹ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 926.

Нерыночные факторы внутренней среды, влияющие на вознаграждение персонала, могут быть подробнее классифицированы следующим образом (табл. 1.3).

Вознаграждение персонала выполняет компенсационную и социальную функции, в соответствии с которыми формируются компенсационный и социальный пакеты.

Таблица 1.3.

Классификация факторов внутренней среды организации¹⁰

Факторы внутренней среды организации			
технико-организационные	социально-экономические	социально-психологические	личностные
<ul style="list-style-type: none"> • Средства, предметы и продукты труда • Характер и содержание труда • Условия труда, режим работы и отдыха • Степень механизации труда • Организация труда и управления • Структура производства • Ритмичность работы • Нормирование труда • Производственная и трудовая дисциплина 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудовое законодательство и другие нормы и права, регулирующие трудовые отношения работников • Система материального и морального стимулирования • Система льгот и преимуществ, предоставляемых за работу в данной отрасли, районе, на предприятии • Уровень квалификации и образования • Жилищно-бытовые условия и организация снабжения • Организация мед. обслуживания и отдыха трудящихся 	<ul style="list-style-type: none"> • Сплоченность коллектива • Взаимоотношения в коллективе между руководителями и подчиненными • Соответствие возможностей работника выполняемой работе • Участие работников в решении вопросов производственного и соц. развития предприятия • Профорентация и проф. отбор • Социально-психологический климат • Удовлетворенность работников трудом 	<ul style="list-style-type: none"> • Половозрастная структура работников; • Семейное положение работников • Возможности для работы других членов семьи в данной местности • Демографическая ситуация в районе, городе • Личностные качества работников (способности, образ мышления) и склонности (предпочтения, рабочие интересы, мотивация)

¹⁰ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 927.

При предоставлении компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет работодателя.

Различные виды внешнего вознаграждения играют важную роль на любом этапе карьеры (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Классификация видов внешнего вознаграждения персонала¹¹

Компенсационный пакет, используемый в организациях, имеет широкий набор компонентов, формируемый на основе стратегии развития организации, диагностики трудовой мотивации, выявления ценностных ориентации персонала, которые могут быть объединены в три основных блока (рис. 1.7.). На основе компенсационного пакета, как единственного и

¹¹ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 927.

универсального инструмента решаются семь основных задач эффективной работы персонала (рис. 1.8.).

Компенсационный пакет включает материальные и моральные компенсации предусматривая внутреннее и внешнее вознаграждение.

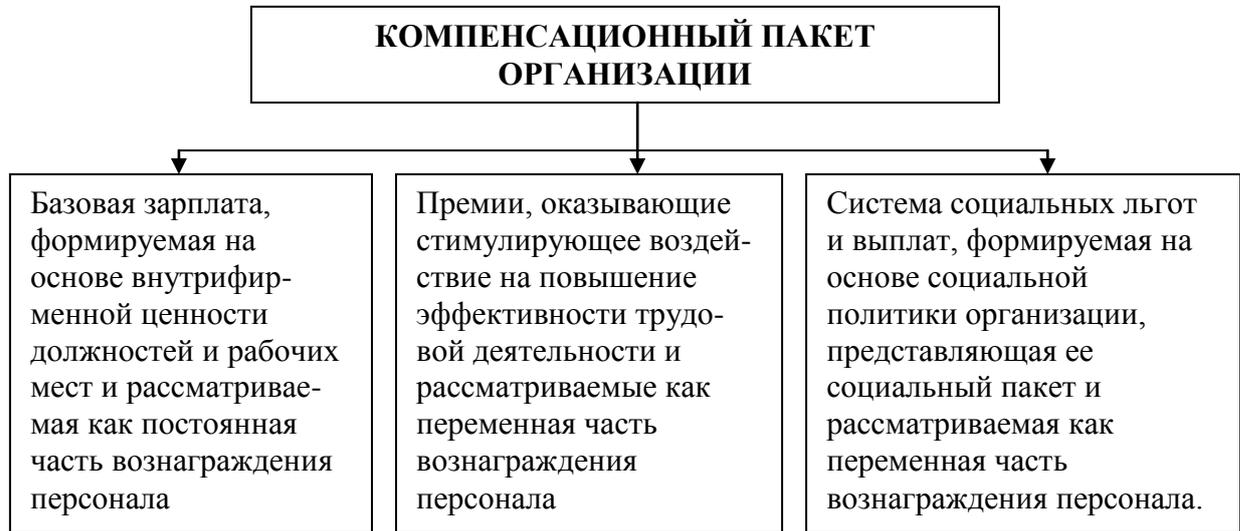


Рис.1.7. Структура компенсационного пакета организации¹²



Рис. 1.8. Задачи, решаемые с помощью компенсационного пакета¹³

¹² Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 929.

¹³ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 931.

Необходимо также учитывать, что компенсационная политика должна не только мотивировать персонал, но и служить интересам акционеров и клиентов компании. В большинстве случаев взаимовыгодность достигается при использовании гибкой политики компенсации, отражающейся на пропорции, в которой разные составляющие компенсационного пакета (базовый оклад, бонусы, опционы и льготы) представлены в суммарном вознаграждении.



Рис. 1.9. Факторы внутренней среды, воздействующие на доход работника¹⁴

¹⁴ Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009, с. 947.

Среди факторов внутренней среды, воздействующих на доход работника наиболее значимы трудовые факторы, т.к. именно вознаграждение, связанное с квалификацией и осуществляемое посредством принятых на предприятии систем стимулирования в наибольшей степени воздействует на работника (рис. 1.9.)

Эти факторы требуют всестороннего изучения, так как нередко приводят к возникновению противоречий между квалификацией и вознаграждением работника, нормированием труда и организацией его оплаты и т.д.

2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА СЫРДАРЬИНСКОГО ФИЛИАЛА АК «УЗБЕКТЕЛЕКОМ»

2.1. Анализ эффективности современных форм оплаты труда на предприятиях связи

Эволюция форм и систем оплаты труда отражает длительный поиск баланса интересов нанимателей и работников. Форма оплаты труда является важным элементом, реализующим ее воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции. При этом важен не только размер заработка, но и то, каким образом и по каким правилам он формируется. Это влияет на экономические, моральные, психологические и иные аспекты деятельности организации. Рассмотрим проблему, существующую с тех пор, как появился наемный труд: каким образом лучше его оплачивать.

Основные, традиционные формы заработной платы на предприятиях связи - повременная и сдельная. Многочисленные системы оплаты основаны на этих двух формах оплаты или их комбинациях. В разные периоды развития индустриальной цивилизации преобладала то одна, то другая форма.

Заработная плата выполняет различные функции, которые могут быть реализованы с разной степенью эффективности системами, основанными на сдельной или повременной оплате труда. Кроме того, следует различать, для кого лучше та или иная форма заработной платы: для работника или для работодателя. Их интересы могут совпасть в одних ситуациях и оказаться противоположными - в других. Интересы работника в первую очередь реализует воспроизводственная, а работодателя - стимулирующая функция заработной платы.

Какая из двух форм оплаты труда лучше, эффективнее в условиях современной рыночной экономики? Эволюция форм и систем оплаты труда за рубежом отражает длительный поиск баланса интересов нанимателей и работников, объединенных или не объединенных в профсоюзы.

1. На первый взгляд, сдельная форма оплаты труда наиболее полно отвечает интересам и работника, и работодателя, поскольку величина заработка зависит от объема сделанной (проданной) продукции или оказанных услуг, от результатов труда и его продуктивности. Прямую зависимость между результатами работы и величиной вознаграждения действительно следует отнести к достоинствам сдельной оплаты труда. Интересы нанимателя успешно реализуются, поскольку работник заинтересован в увеличении выработки и в этом отношении его не нужно контролировать. Если работник по тем или иным причинам снизит выработку или производительность, он же и понесет в первую очередь потери. Следовательно, его риск выше, чем риск нанимателя. Если учесть, что сдельная оплата привлекает работников, согласных работать усердно и интенсивно, то это может восприниматься, как своего рода рыночный сигнал работодателю о желании работать производительно, что немаловажно в условиях неполной и асимметричной информации.

При сдельной оплате полезность работника зависит от его способностей. Эмпирические исследования американских экономистов показали, что производительность работников со сдельной оплатой труда выше, чем с повременной. Так, на предприятиях обувной и швейной промышленности заработок рабочих при использовании сдельной системы выше на 14-16 %, чем при использовании повременной, а в автомобильной промышленности - на 20-50 %.

В отдельных сферах производства использование сдельной заработной платы эффективнее повременной, поскольку мотивирует работника к увеличению производительности.

Почему же с середины XX в. большинстве развитых стран доля рабочих-сдельщиков начинает стремительно снижаться? В США за 1950-70-е годы их доля уменьшилась с 70 до 30 %; во Франции за 15 лет (начиная с начала 60-х) она упала с 40 до 15 %; в 90-е годы в среднем 70-80 % работников в развитых странах получают повременную заработную плату, в США их доля достигла 86 %.

Дело в том, что сдельная оплата связана с целым рядом недостатков и порождает немало проблем - как для работников, так и для работодателей:

Нанимателю бывает сложно учесть факторы, не зависящие от работника, но влияющие на выработку (болезнь, поломка оборудования, перебои со снабжением, погодные условия и т.п.). Если заработок не будет зависеть от результатов, то он едва ли захочет особенно усердствовать. Следует иметь в виду, что рост выработки рабочих-сдельщиков обусловлен не только их собственными усилиями, повышением квалификации и развитием своих способностей. Он определяется всей совокупностью факторов эффективного функционирования данного рабочего места - его технической, организационной, экономической подготовкой. В результатах работы сдельщиков воплощается труд инженеров, вспомогательных рабочих и многих других специалистов предприятия.

Существует также проблема соотношения усилий работника с целями работодателя. Не все аспекты трудовой деятельности поддаются наблюдению или измерению. Как измерить, например, добросовестность, вежливость, дружелюбие, хорошие манеры, преданность интересам фирмы? Установление любых критериев оценки работы может привести к тому, что работник будет стремиться улучшить именно те показатели своей работы, которые этим критериям соответствуют, игнорируя иные аспекты трудовой деятельности, не измеряемые количественно.

Серьезным недостатком сдельной оплаты для работодателя является опасность того, что в погоне за количеством продукции работники не станут

уделять внимание ее качеству. Затраты на контроль качества продукции (услуг) могут свести на нет экономию на других формах контроля.

Сдельная система оплаты труда увязывает заработок работника с его индивидуальными результатами, оставляя без внимания работу отдела, подразделения или организации в целом, что отрицательно сказывается на коллективной мотивации и групповой работе. Происходит ослабление чувства сопричастности и принадлежности к коллективу. У него нет стимулов к достижению результатов в долгосрочном периоде, важно, сколько он заработал сейчас. Одним из последствий этого является высокая текучесть кадров.

Нередко возникают проблемы с правильным использованием техники. Излишняя спешка работников приводит к поломкам оборудования, нарушению норм техники безопасности, росту травматизма, перерасходу сырья и материалов.

При одной и той же годовой сумме заработка работникам предпочтительнее повременная оплата. Большинство из них, испытывая естественную неприязнь к риску и имея финансовые обязательства, связанные с регулярными затратами (плата за квартиру, покупка продуктов питания и т.п.), предпочтут большую определенность заработка. Значит, переход на сдельную оплату потребует выравнивающих различий в оплате, которые компенсируют беспокойство работников по поводу возможных колебаний в их заработке, что принесет нанимателю дополнительные расходы. Кстати, это также объясняет, почему заработки сдельщиков выше, чем повременщиков.

При использовании сдельной системы оплаты работники нередко сталкиваются с так называемым «эффектом храповика» (ratchet effect). Он заключается в следующем. Работник производит продукции больше, чем предполагала фирма. Менеджер связывает это с тем, что работа не слишком

тяжелая и, следовательно, заработная плата слишком высока. Поэтому возникает высокая вероятность, что ставка заработной платы понизится.

При сдельной оплате труда непросто измерять индивидуальный выпуск. Если количественные аспекты работы могут измеряться объективно, то качественные часто требуют субъективных оценок. Если только часть функций, выполняемых работником, поддается объективному измерению, то неизмеряемые обязанности будут им игнорироваться. Но как измерить индивидуальный выпуск сборщика на конвейере? Здесь уместнее групповые стимулы.

В этой связи надо заметить, что наряду с индивидуальными видами сдельной оплаты труда (самые распространенные из них - поштучная оплата и выплата комиссионных продавцам) за рубежом все более широко используются групповое стимулирование и различные системы участия в прибылях - с упором на вознаграждение групп, а не отдельных работников. Групповая сдельная оплата позволяет теснее увязать интересы работника и работодателя, связав сумму коллективного заработка с результатами деятельности фирмы. Основная проблема при этом - «проблема безбилетника», когда лень одних работников компенсируется усердием других, что, конечно, не способствует мотивации труда последних. Эта проблема легче разрешается в небольших группах. Но что делать, если коллектив велик и одни работники не слишком уверены в старании и производительности других? Помочь может создание атмосферы сопричастности (к интересам всей организации). При сдельной оплате сделать это значительно труднее.

Необходимо правильно поощрять управляющих за результаты работы их подразделений. Но и здесь возникает проблема измерения, например, за какой период следует оценивать результат работы менеджера? Зарубежные специалисты полагают, что лучше учитывать результаты деятельности менеджера не за один год, а за несколько последних лет. Целесообразно

также увязывать оплату руководителей со стоимостью акций компании, сближая их интересы с интересами акционеров.

Как видим, недостатков у сдельной оплаты немало. От них в значительной степени избавлена повременная форма оплаты, хотя и у нее есть свои недостатки.

2. Все более широкое распространение в мире повременной оплаты труда объясняется многими обстоятельствами, главным из которых является научно-технический прогресс, вносящий изменения в технологию и организацию производства. Углубляются разделение труда и специализация, растут требования к квалификации персонала, в том числе и в сфере услуг. Все чаще результаты труда отдельного работника трудно или невозможно выделить из общих результатов и измерить количественно. Нередко производственный процесс строго регламентирован. Не всегда существует возможность увеличения выпуска, да не всегда это и нужно, особенно если увеличение выпуска продукции может привести к ухудшению ее качества или фирма решает задачу экономии материальных ресурсов.

Важным преимуществом повременной формы оплаты для работодателя является уменьшение издержек контроля качества продукции. При этом легче формировать у работника чувство причастности к интересам всей организации (фирменный патриотизм). Снижается текучесть кадров, можно использовать такие модели мотивации персонала, которые «работают» только при долговременном сотрудничестве работника с фирмой.

Повременная оплата для работника - это гарантия относительно стабильного заработка. Трудовой коллектив, в котором работа оплачивается повременно, обычно бывает более сплоченным, поскольку текучесть кадров меньше, а экономические интересы одних работников реже противостоят интересам других.

Проблем также немало. Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте, у него нет стимулов к производительному

труду. Появляется необходимость в контроле, но это требует немалых затрат, снижает возможности специализации. Иногда детальный контроль просто неосуществим. Контролеры могут сговариваться с теми, за кем призваны следить, поэтому их самих приходится контролировать.

В условиях совершенной конкуренции фирмы, оплачивающие труд сдельно, так же как и оплачивающие повременно, будут получать одинаковую, нормальную прибыль. При этом фирмы, использующие повременную форму оплаты труда, не смогут оплачивать издержки контроля (величина их прибыли окажется ниже нормальной и они разорятся), и их будут оплачивать сами работники из своей заработной платы. Кстати, это является еще одним объяснением более низких заработков при повременной оплате, чем при сдельной. Выбор же системы оплаты труда может зависеть от того, насколько высоки издержки контроля: фирмы с высокими издержками предпочтут оплачивать труд сдельно, а фирмы с низкими издержками выберут повременную оплату.

Оплачивая труд работника повременно, наниматель берет на себя риск колебаний в его производительности. Продуктивный работник увеличивает прибыль фирмы, непродуктивный - наоборот, а заработная плата у них одинакова. Оплату труда сложнее связать с конечным результатом. Кроме того, работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести фирме ущерб.

Достоинства и недостатки сдельной и повременной оплаты труда представлены в таблице 2.1.

Применение сдельной оплаты в чистом виде целесообразно там, где человек трудится самостоятельно и производит однородную продукцию. В современном интегрированном и высокомеханизированном производстве, использующем в основном интеллектуальный, а не физический труд, такое встречается редко. Тем не менее в легкой промышленности и сфере торговли сдельная форма оплаты применяется.

Таблица 2.1.

Сравнительные характеристики сдельной и повременной систем оплаты труда¹⁵

Стороны	Сдельная оплата труда	Повременная оплата труда
	Положительные стороны	
1	2	3
Работодатель	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник заинтересован в увеличении выработки. 2. Колебания в производительности в большей мере ложатся на работника. 3. Снижение издержек контроля за работником. 4. Уменьшение риска у работодателя. 5. Готовность к труду на условиях сдельной оплаты - сигнал о желании работать производительно. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшаются издержки контроля за качеством продукции. 2. У работника выше чувство сопричастности к организации. 3. Меньше текучесть кадров.
Работник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Есть возможность увеличить свой заработок путем выполнения большего объема работ, роста производительности труда. 2. Практически любой работник (независимо от его репутации, здоровья и др.) может получить работу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определенность и относительная стабильность заработка. 2. Возможность стабильного заработка при ограниченных усилиях. 3. Сплоченность в трудовом коллективе.
Отрицательные стороны		
Работодатель	<ol style="list-style-type: none"> 1. В погоне за количеством работники перестают уделять внимание качеству продукции. 2. Затраты по контролю за качеством могут свести на нет экономию на других формах контроля. 3. Излишняя спешка приводит к поломкам оборудования, нарушению норм техники безопасности, росту травматизма. 4. Возможен перерасход сырья и материалов. 5. Существуют сложности при установлении норм выработки, особенно при их пересмотре. 6. Необходимы специалисты-нормировщики, документальное оформление норм. 7. Существуют сложности в определении объема выпуска: нельзя измерить все аспекты деятельности - работник работает на измеряемые показатели. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте - у него отсутствуют стимулы к производительному труду. 2. Существует необходимость в «надзирателе», который осуществляет контроль за процессом труда, за выработкой. 3. Необходимость контроля за объемом выпуска увеличивает издержки фирмы. 4. Работодатель рискует больше, чем работники: высокопродуктивный работник увеличивает прибыль, непродуктивный - наоборот (заработная плата у них одинакова).

¹⁵ А.Л. Мазин COPYRIGHT 2008 © Элитариум: Центр дистанционного образования (www.elitarium.ru)

Продолжение таблицы 2.1.

	<p>8. Происходит ослабление чувства принадлежности к коллективу; сделщику не важны успехи коллег и общие результаты фирмы.</p> <p>9. У работника нет стимулов к деятельности в долгосрочном периоде (ему важно, сколько он заработал сейчас), отсюда - выше текучесть кадров.</p> <p>10. Необходимы выравнивающие различия в оплате, что бы компенсировать беспокойство работников по поводу возможных колебаний в их зарплате.</p>	<p>5. Работодатель принимает на себя риск колебаний в производительности.</p> <p>6. Оплату труднее связать с конечным результатом.</p> <p>7. Работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести ущерб интересам работодателя.</p>
Работник	<p>1. Наличие колебаний в зарплате, что нежелательно для работников, обычно не расположенных к риску.</p> <p>2. Возможность недоучета факторов, не зависящих от работников, но влияющих на выработку, на результат.</p> <p>3. Увеличивается вероятность нарушения техники безопасности.</p> <p>4. При групповом стимулировании интересы работника и работодателя увязаны теснее, однако возможна «проблема безбилетника».</p> <p>5. Эффект храповика: опасность снижения ставки заработной платы из-за высокой выработки.</p>	<p>1. Заработная плата ниже, чем при сдельной оплате.</p> <p>2. Возможна несправедливость в оплате из-за ее косвенной связи с результатами труда.</p> <p>3. Возможна равная оплата высоко- и низкопродуктивных работников.</p> <p>4. Работник не может повысить свой заработок путем увеличения трудовых усилий.</p> <p>5. При групповой оплате труда возможно появление «безбилетника».</p>
	Условия применения	
	<p>Существуют количественные показатели выработки (производства, продаж, обслуживания).</p> <p>У работников существует реальная возможность увеличить выработку.</p> <p>Необходимо стимулировать работников в дальнейшем увеличении объемов выпуска.</p> <p>Целесообразно в массовом производстве, где работники выполняют простые повторяющиеся операции, поэтому нетрудно измерить результаты их работы.</p>	<p>Результаты труда работника трудно выделить из общих результатов.</p> <p>Результаты труда работника трудно измерить количественно.</p> <p>У работника нет возможности повлиять на увеличение выпуска.</p> <p>Производственный процесс строго регламентирован.</p> <p>Поставлена задача добиться экономии материальных ресурсов.</p>

Она может успешно использоваться и в массовом производстве, где работники выполняют простые повторяющиеся операции, поскольку в этом случае легко измерить результаты их работы и поставить оплату труда в прямую зависимость от выработки. Сдельная оплата труда используется,

если необходимо стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении объемов выпуска, если существуют количественные показатели выработки, которую рабочие в состоянии увеличить.

В отраслях, связанных с оказанием услуг, часто эффективней повременная оплата (или ее разновидности), поскольку здесь трудно определить объем услуг, предоставленных клиентам отдельным работником. Повременная оплата целесообразна в условиях, когда работник не может влиять на рост выработки при регламентированных технологических процессах, принудительном режиме работы, при оплате труда ремонтников и т.п. Обычно повременно оплачивается труд руководителей, инженерно-технических работников, специалистов и служащих. Почасовая оплата труда эффективно используется сегодня при вознаграждении высококвалифицированных специалистов, работающих в сфере услуг (адвокатов, психоаналитиков), от конечного результата деятельности которых зависит их профессиональная репутация.

Форма оплаты труда является важным элементом, реализующим ее воспроизводственную и стимулирующую (мотивационную) функции. При этом важен не только размер заработка, но и то, каким образом и по каким правилам он формируется. Это влияет на экономические, моральные, психологические и иные аспекты деятельности организации.

2.2. Анализ эффективности использования оплаты труда Сырдарьинского филиала АК «Узбектелеком»

В рамках заявленной темы проанализируем показатели, характеризующие формирование и использование фонда заработной платы. В качестве расчетной базы примем данные компании «Сырдарья Телеком». В силу того, что исходная информация для расчетов является конфиденциальной, в диссертации использованы данные, показывающие динамику данных показателей.

Динамика изменения фонда оплаты труда и структура фонда оплаты труда представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2.

Динамика фонда оплаты труда Сырдарьинского филиала за 2010 – 2011 годы¹⁶

Показатели	2010 г.	2011 г.	Изменения	
			млн. сум.	%
Фонд оплаты труда млн. сум.	230	242	12	105,2
Премии и вознаграждения работников	79,8	105,9	26,1	132,7
Доля премий в фонде оплаты труда, %	34,7	43,8		9,1

Фонд оплаты увеличился в 2011 году по сравнению с 2010 годом на 12млн. сум. или на 105,2 %. Премии и вознаграждения увеличились на 26,1 млн. сум. или на 132,7%. Доля премий в фонде оплаты труда возросла с 34,7 до 43,8 процентов. Это свидетельствует об эффективной работе «Сырдарья Телеком», повышении качества услуг электросвязи и качества обслуживания оборудования и кабельных сооружений.

¹⁶ Составлена автором по данным финансовой отчетности Сырдарьинского филиала за 2010-2011 гг.

Уровень квалификации работников основного состава «Сырдарья Телеком» определяется по их классу. Существует 1, 2 и 3 классы. Первый класс – высший. Для Филиала средний класс телефонистов составляет 1,4; для телеграфа – средний класс телеграфистов – 1,6. Это говорит о довольно высокой квалификации основного персонала «Сырдарья Телеком», что оказывает положительное влияние на рост качества его услуг.

В «Сырдарья Телеком» принято следующее «Положение о премировании рабочих из фонда заработной платы» на 2010-2011 годы. Премирование рабочих ведется за следующие показатели:

1. Операторы по расчету с абонентами ГТС (городской телефонной станции) премируются за своевременное начисление абонентской платы за телефон и выписку счетов за междугородные разговоры, за отсутствие жалоб. За несвоевременную выписку счетов премия снижается на 10 %, а за грубость с клиентами – на 50 %.

2. Телефонистки премируются за выполнение плана доходов на рабочем месте, за отсутствие несостоявшихся разговоров по вине телефонисток и отсутствие жалоб со стороны клиентов. За нарушение правил эксплуатации и неправильное оформление документации премия снижается на 20 %, а за грубость с клиентами – на 50 %.

3. Телеграфисты премируются за выполнение контрольных сроков на передаче и обработке телеграмм, за отсутствие жалоб.

За нарушение телеграфных правил и брака в обработке телеграмм премия снижается на 20 %.

4. Участковые электромонтеры радиофикации премируются за обеспечение бесперебойного действия радиоточек и своевременное устранение повреждений на линиях радиофикации. За нарушение правил техники безопасности премия снижается на 50 %, а за длительное устранение повреждений – на 20 %.

5. Электромонтеры ГТС и СТС (сельской телефонной станции) премируются за выполнение графика ремонтных работ и содержания в исправном состоянии оборудования. За невыполнение графика и за длительное устранение повреждений премия снижается на 20 %.

Размер премии составляет до 50 % от фонда заработной платы.

Принято также «Положение о премировании ИТР и служащих» на 2010-2011 годы по «Сырдарья Телеком», согласно которому:

1. Диспетчер премируется за выполнение плана доходов по узлу.
2. Инженеры, электромеханики, занятые эксплуатацией аппаратуры и оборудования премируются за своевременное и качественное выполнение профилактических работ и отсутствия станционных повреждений по вине работника. За длительное устранение повреждений станционного оборудования премия снижается на 30 %, за невыполнение графика профилактических работ - на 20 %.

3. Инженеры, электромеханики, занятые обслуживанием и ремонтом линейных сооружений и устранением повреждений премируются за выполнение планов – заданий по доходам в целом по участку и улучшение качества показателей эксплуатации линейного абонентского хозяйства. За случай несвоевременного выполнения ремонтных работ премия снижается на 30 %, а за ухудшение качественных показателей по участку – на 20 %.

4. Начальник цеха премируется за:

- выполнение и перевыполнение плана тарифных доходов от основной деятельности;
- за выполнение и перевыполнение плана прибыли;
- за выполнение качественных показателей.

Размер премии для ИТР и служащих достигает 40 % от фонда заработной платы.

Обязательным условием выплаты премии является недопущение роста поступления заявлений и жалоб на работу электросвязи по сравнению с соответствующим периодом прошлого года.

Эффективность расходования фонда зарплаты труда определяется по расходу фонда зарплаты на 1 сум продукции (зарплатоемкость) и по темпам роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой.

Эта зависимость определяет смысл и сущность показателей зарплатоемкости. Соотношение должно быть меньше единицы, так как развивающейся экономике свойственны опережающие темпы роста производительности труда по сравнению со средней заработной платой.

Для «Сырдарья Телеком» динамика зарплатоемкости приводится в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

**Факторы эффективности использования фонда оплаты труда
«Сырдарья Телеком»¹⁷**

Показатели	2010 г.	2011 г.	Темп роста, %
2. Производительность труда тыс. сум./чел.	8538	9852	115,4
3. Среднегодовая зарплата работника, тыс. сум.	4416	4817	109,1
4. Прирост производительности труда на 1% прироста средней заработной платы на 1% прироста производительности труда	–	1,1	–

Производительность труда росла более высокими темпами, чем средняя заработная плата. Темпы роста производительности труда опережали темп роста заработной платы в 1,1 раза.

¹⁷ Составлена автором по данным финансовой отчетности Сырдаринского филиала за 2010-2011 гг.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНАЗАЦИИ СВЯЗИ

3.1. Современные тенденции в конструировании системы оплаты труда: международный опыт.

Современный период экономического развития характеризуется расширением привлечения передового зарубежного опыта в различные сферы экономической деятельности. При этом важна оценка приемлемости методических решений и их адаптация к условиям Узбекистана.

В палитре мирового опыта организации и стимулирования труда на предприятиях связи условно можно выделить три модели - американскую, японскую, западноевропейскую.

В американских корпорациях альтернативой традиционным системам оплаты в настоящее время является так называемый метод «растяжки». Этот метод хотя и с трудом, но пробивает себе дорогу, особенно в оплате труда административного и технического персонала отраслей высоких технологий. Достаточно назвать компании, которые уже перешли полностью или частично на данный метод: AT&T, Amoco, Boeing, DuPont, Eastman Kodak, Hewlett-Packard, Honeywell, Mobil, Motorola, Union Carbide.

Традиционная корпоративная стратегия по оплате труда, касающаяся окладов и часовых тарифных ставок, базируется на идеях и концепциях периода после Второй мировой войны. Цели подобных традиционных программ отражают философию централизованного контроля и управления (администрирования) по нормативным документам, составленным на основе анализа и оценки работ, что весьма типично для управленческих теорий того времени. Удивительно, что метод «растяжки» как альтернатива традиционному подходу впервые был применен в Вооруженных силах США,

считающихся «сердцем» бюрократии. Дата внедрения его - 1990 г., и в принципе эта дата не случайна.

Критика традиционных систем окладов особенно стала нарастать в последнее десятилетие XX столетия. Один из разработчиков идеи метода «растяжки» Эдвард Лоулер суммировал следующие недостатки традиционных систем ранжирования окладов и часовых тарифных ставок:

- концентрация на приблизительно описанных и часто меняющихся должностных обязанностях, причем различия в этих должностных обязанностях не всегда видны для определения «ценности» должности;
- система подъема окладов и часовых тарифных ставок не всегда адекватно отражает различия в компетенции, профессиональном росте и вкладе работника;
- ограниченные полномочия для менеджеров среднего звена в управлении заработком подчиненных;
- трудности в определении вознаграждения исключительных работников;
- невозможность быстрой реакции на изменения рыночных условий;
- трудоемкость в поддержании и внедрении системы оплаты методом «растяжки».

Следует сразу подчеркнуть, что новая концепция «растяжки» окладов и часовых тарифных ставок пока не доминирует в теории и практике систем оплаты труда. Наиболее широко этот подход применяется в компаниях, где введение новых продуктов, технологий и услуг является нормой корпоративной жизни. В организациях, где изменения в системе управления медленны и ступенчаты, доминируют еще старые системы окладов.

Рассмотрим основные принципы нового подхода, которые заключаются в следующем:

- широкие «вилки» окладов и ставок, заменяющие их традиционную структуру;

- переключение доплат за компенсацию с работы на самого работника;
- большая увязка с ценой рынка, а не с внутренним соответствием окладов друг другу в компании;
- возрастающая роль премирования, связанная с групповым вознаграждением;
- повышенное внимание к признанию и вознаграждению индивидуальных заслуг.

Сам метод «растяжки» имеет следующие элементы.

1. Количество рангов (разрядов) должностных окладов и часовых тарифных ставок колеблется в компании среднего размера от 15 до 30. В условиях метода «растяжек» максимальное количество рангов - 10. Должности внутри ранга рассматриваются как одинаковые по важности и ценности для компании. Таким образом, один ранг может включать в себя все должности технических исполнителей и менеджеров нижнего звена (мастеров). В стоимостном выражении получается достаточно широкая «вилка»: по меркам города Даллас на конец 2000 г. она составила от 36 до 72 тыс. долл. в год. Здесь важна не столько абсолютная величина, сколько сам размер «вилки». Оклады внутри ее устанавливаются в соответствии с ценами рынка и индивидуальными результатами. Таким образом, решения по окладам переносятся на уровень линейных руководителей, а служба управления персоналом играет консультативную функцию. Исходные оклады для новичков устанавливаются не по жестким нормам и процедурам (принцип минимума), а по уровню рынка труда и в зависимости от индивидуальных достоинств работника. Решение по этому поводу принимается линейным руководителем в соответствии с размерами выделенного бюджета. Со временем оклад двигается вверх внутри «вилки» в соответствии с профессиональным ростом и результатами труда работника, а также трендов рынка. В этом контексте преимущества метода «растяжки» следующие:

- большая гибкость и реакция на изменения рынка труда;
- стимулирование в условиях изменения содержания труда;
- смягчение влияния организационной структуры на размер оклада;
- стимулирование карьерного роста;
- смягчение дифференциации уровней окладов и часовых тарифных ставок внутри компаний.

2. Оплата труда основана на компетенции работника при повышенном внимании к его способностям и постоянному развитию. Все это важно в условиях доминирования инновационной экономики, основанной на знаниях. Данная система оплаты ориентирована на стимулирование тех работников, которые заинтересованы в росте и развитии своих навыков. Концепция «растяжки» переключает внимание менеджмента на работника. Решение по окладам не принимается больше на основе описанных должностных обязанностей и ценности должности. Работникам как бы посылается сигнал: «Ваша ценность зависит от того, что Вы можете делать. Чем больше мы ожидаем от Вас, тем большую ценность Вы представляете для нас». В контексте метода «растяжки» работники привязываются к «вилкам» должностных окладов на основе этапов их карьеры. Внутри «вилки» рост окладов также увязывается с оцениваемым уровнем компетентности, причем больший рост окладов оказывается у тех работников, которые демонстрируют приобретение новых навыков или существенное развитие старых.

3. Повышенное внимание к рынку труда. При использовании метода «растяжки» акцент переносится от поддержания баланса окладов внутри организации к поддержанию внешней конкуренции на рынке труда. Должности и уровни окладов группируются только на основе данных рынка и ценности должности. В этом подходе есть определенная логика. Если платить ниже рыночной цены, отбор и найм, а также удержание персонала будут под угрозой. Если платить выше рыночной цены, затраты на трудовые

ресурсы возрастут. Высокие ставки стимулируют найм работников высокого уровня, но это имеет смысл, когда профессионалы подобного уровня полностью используются.

4. Повышенное внимание к групповому премированию. В этом контексте в основу системы кладется принцип: оклады оценивают индивидуальные результаты, а премирование отражает групповые достижения. Именно поэтому метод «растяжки» часто согласуется с системой участия в прибылях и с акционированием. Часть премирования переходит в пенсионный фонд и откладывается или платится по результатам годовой работы. Таким образом, в основе новых подходов к установлению окладов и часовых тарифных ставок лежит не установление окладов по внутрифирменной системе ранжирования в соответствии с внутренней оценкой работ и их соотношением в компании, а гибкое сочетание цен рынка труда, индивидуальных и групповых результатов и уровня компетентности работника. Вообще в этих новых методах стимулирования труда много общих черт с теми, что уже довольно давно применяются на японских предприятиях.

В Японии с самого начала внедрения системы классификации работ по американскому образцу на базе их оценки всегда существовали жесткие ограничения применения этого метода. Класс работы - это не единственный критерий определения зарплаты. Самая большая надбавка за класс, или ранг, могла составить 50% зарплаты. В японской производственной культуре долго ценился стаж, и японский менеджмент старался сохранить баланс между шкалой на базе оценки и шкалой стажа. Другой особенностью японской системы является то, что на практике оценка работ превращается в оценку способностей работника. Эксперты не классифицируют работу как таковую. Они стараются выяснить, что может человек, ее выполняющий. Еще одним специфически японским инструментом материального

стимулирования, которым начали широко пользоваться на американских предприятиях, являются бонусы, о которых речь пойдет ниже.

Система оплаты труда в Японии дифференцируется в зависимости от профессионального мастерства, возраста и стажа работника.

При этом, определяющим в оплате труда является профессиональное мастерство, которое в свою очередь определяется категорией и разрядом (смотри фрагмент тарифной системы - табл.3.1.).

С помощью этой таблицы определяется основная часть заработной платы, увеличивающаяся в зависимости от возраста и стажа (табл. 3.1.).

Таблица 3.1.

**Тарифная сетка зависимости оклада от квалификации работника,
применяемая на предприятиях Японии¹⁸**

Разряд	Размер оклада по категориям (йены)					
	1	2	3	4		9
11	14650	18500	24550	31850		171300
12	14900	18870	24970	32580		172890
13	15150	19240	25390	33310		174480
14						
18	16400	21099	27490	36930		182430
19	16650	21460	27910	37690		184020
20	16900	21830	28330	38420		185610
46	29400	31450	39250	57400		226950

В тарифной системе предусмотрено девять категорий квалификации и 46 разрядов по каждой из категорий. Первая и вторая категории, как правило, присваиваются неквалифицированным рабочим, третья и четвертая - квалифицированным, пятая и шестая - высококвалифицированным рабочим.

¹⁸ <http://www.jobgrade.ru/>

Например, окончившим школу и впервые устраивающимся на работу, присваивается первая категория 18 разряд с заработной платой по тарифу 16400 йен за квалификацию и 73400 - надбавка по возрасту, если работнику 18 лет. Через год оклад этого работника увеличится, если его разряд возрастет до 20-го, на 500 (16900-16400) йен.

Таблица 3.2.

Увеличение окладов в зависимости от возраста и стажа¹⁹

Возраст	Размер оклада по возрасту	Стаж	Размер оклада по стажу
18	73400	0	0
19	75600	1	400
20	77800	2	800
25	93300	7	2800
26	97000	8	3200
27	100700	9	3600
....
53	153100	00	4400

Кроме того, он получит добавку за возраст 2300 йен (75600 - 73400), если ему исполнится 19 лет. Этот же молодой рабочий получит надбавку за увеличение стажа на один год - 400 йен. Заработная плата увеличится на 3100 йен (3,3 %) и составит 92900 йен. Более быстрый прирост оплаты труда или более медленный зависит только от повышения квалификации (повышения разряда или квалификационного уровня (категории)).

Перевод на следующую категорию и получение нового разряда зависят от способностей и прилежности работника. Обычно перевод в следующую категорию осуществляется в течение 2-4 лет. Выпускники университетов

¹⁹ <http://www.jobgrade.ru/>

сразу относятся ко 2 категории. Их служебный рост характеризуется более высокими темпами, чем рабочих.

Наряду с описанной выше системой в Японии применяется система пожизненного найма. В этом случае работник получает месячную заработную плату, премии в зависимости от эффективности работы в конкретном периоде и пособие при выходе на пенсию.

Анализ мирового опыта показывает, что наиболее распространенными системами оплаты труда являются те, которые основаны на индивидуальных системах стимулирования - Тейлора, Барта-Меррика, Гантта, Аткинсона, Эллингхема, Хелси, Роуэна, Бедо и коллективных системах стимулирования - Скэнлона, Раккера, Импрошейр.

В индивидуальной системе стимулирования заслуживает внимания метод «оценки заслуг», где устанавливаются различные оклады работникам, имеющим одинаковую квалификацию, но различные показатели, отражающие процесс или результат его деятельности. Эти показатели могут характеризовать производственный процесс, или личные качества самого работника. Заслуги оцениваются экспертами, в качестве которых могут выступать руководители организации или ее подразделений, выбранные или привлеченные для этой цели работники.

К заслугам работника относятся также его знания, навыки, компетенции. Эти качественные характеристики работника учитывают системы оплаты труда, построенные с учетом трудовых навыков (skill-based pay systems) - SBP-системы. При использовании этих систем труд работников оплачивается скорее в зависимости от предела, глубины и видов трудовых навыков, которые они в состоянии использовать, чем в соответствии с выполненной ими работой. Этот вид системы известен также под названием «оплата труда за мастерство, за знания, за многопрофессиональность и т.д.».

SBP-система отличается от системы, основанной на оплате труда в зависимости от выполняемой работы, по следующим моментам:

- вознаграждаются скорее трудовые навыки, нежели выполняемая работа;
- обладатель трудовых навыков оценивается и проходит аттестацию;
- колебания оплаты труда необязательно связаны с переменной работы;
- при определении оплаты труда особое внимание уделяется трудовому стажу;
- существует много возможностей для продвижения по службе и повышения заработной платы.

Растущая популярность этой формы стимулирования, связана с тем, что не существует таких строгих предписаний и правил ее использования как для традиционных систем оплаты труда по выполняемой работе. Считается, что эти системы должны формироваться в соответствии с определенными организационными ситуациями, что исключает целесообразность разработки универсальных рекомендаций.

Разработанная SBP-система должна включать в себя: 1) выявление и определение групп навыков и уровней навыков; 2) стоимостное значение уровня навыков внутри их групп; 3) перечень направлений деятельности управляющего SBP- системой; 4) описание аттестации и переаттестации работников, т.е. кто, когда и как их проводит; 5) описание того, каким образом работники будут информированы о SBP-системе.

SBP-система наиболее перспективна для узбекских предприятий по сравнению с остальными индивидуальными системами материального стимулирования. Она ориентирована на повременную форму оплаты труда, получающую все большее распространение. Кроме того, их использование повысит значимость квалификационного уровня, мастерства, способности выполнения различного рода работ. В результате возрастет общий уровень профессионализма работников, расширится их взаимозаменяемость, уменьшится текучесть кадров, будут созданы благоприятные условия для карьерного роста и повышения заработной платы.

Наряду с системой оплаты труда за знания и навыки используется системы оценки работ и рабочих мест, основанная на том, что базовая ставка устанавливается применительно к рабочему месту или работе и дифференцируется исходя из индивидуальных показателей деятельности работников в зависимости от количества полученных баллов. Методы оценки работ делятся на количественные (факторные) и нечисленные (качественные). К количественным методам относятся: балльнофакторный, сравнение факторов, анкеты с присвоением баллов. Неколичественными методами, оценивающими работу «в целом», являются: ранжирование, классификация, категоризация.

Эта система наиболее известна как балльный метод оценки должностей (метод Хей) или система грейдов. В соответствии с этим методом, каждой должности начисляется определенное количество баллов (как правило, с этой целью используется набор шкал или факторов). Оклад сотрудника зависит от суммы баллов, определяющих его должность. Система англичанина Эдварда Хей основана на использовании методики балльной оценке должности при разработке базовой (гарантированной или окладной) оплаты труда. Сложность практической реализации методики - в высокой трудоемкости установления балльных оценок в связи с тем, что в России во многих случаях отсутствуют должностные инструкции. А по классическому подходу Хей, надо взять должностную инструкцию и описание шкалы, выявить аналогию содержания инструкции и описания определенного участка шкалы, что позволит определить сумму баллов рассматриваемой должности.

Хей-метод, наиболее часто рассматриваемый как система грейдов, преодолевает субъективность других методов классификации должностных окладов (метод ранжирования, система разрядов). Система грейдов (от англ. grade - степень, класс) впервые появилась около пятидесяти лет назад в США. Применительно к вознаграждению персонала грейды определяются как работы равной ценности или аналогичного содержания,

сгруппированные с целью администрирования зарплат. В отличие от тарифных разрядов, грейды - понятие более широкое, включающее не только оплату труда, но и оценку возможных и необходимых льгот, обучения, продвижения по карьерной лестнице работников разных категорий и т.д. Кроме того, учитывается ситуация, складывающаяся на рынке труда при установлении уровня заработных плат.

Разработка системы грейдов обусловлена необходимостью выявить критерии сопоставимости зарплаты чиновников одного профессионального уровня, но разных сфер деятельности. Это потребовало разработки универсальной системы, учитывающей такие качества специалиста как уровень ответственности, уникальность опыта, знаний и навыков, результативность деятельности. В России система грейдов оказалась востребованной, поскольку с одной стороны, появились новые профессии, с другой - возникла необходимость сравнения профессионального уровня специалистов с требованиями к уровню профессионализма, складывающимися на рынке труда.

Грейдинг - система должностных разрядов - объединяет все должности организации так, что в один разряд могут входить должности одного уровня из различных ее подразделений. Основная идея грейдов - введение фиксированного оклада сотрудника, т.е. базовой части зарплаты, в зависимости от занимаемой должности. Главная цель внедрения системы грейдов - создание ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих в компании. В зависимости от принадлежности должности к определенному грейду определяется социальный пакет каждого сотрудника и в подавляющем большинстве случаев - размер премиальных выплат. Таким образом, система грейдов, формируя оклады, определенным образом регламентирует премии и социальный пакет.

Усиление стимулирующего эффекта при внедрении системы вознаграждения персонала достигается за счет переменной части заработной платы. На практике использование грейдов часто сочетается с применением универсальной системы ключевых показателей деятельности - KPI (key performance indicators), позволяющих оценить в отличие от системы грейдов, ориентированных на должность, эффективность управления в целом. Строится KPI на базе стратегических целей организации, т.е. управления по целям - MBO, (management by objectives) по принципу декомпозиции целей и построения матрицы целей. Общие стратегические цели организации распределяют по группам, внутри которых определяются задачи, в зависимости от них каждому сотруднику соответствующей должности формируют план работы.

3.2. Гибкая система оплаты труда

Наличие множества систем оплаты труда позволяет администрации учитывать отношение к ним персонала и применять популярнейшую из них, но руководству нужно иметь четкое представление о том, как данная система вознаграждения вписывается в стратегию организации. Одной из таких форм оплаты труда является гибкая система заработной платы.

Тенденция к опережающему росту переменной части заработной платы получила название политики гибкой заработной платы. С нею тесно связано развитие систем участия в прибылях, получающих все большее распространение в развитых странах. Их цель – материально заинтересовать работников в результатах хозяйственной деятельности организации, сделать их «соучастниками» при распределении высоких прибылей от эффективной деятельности предприятия. Системы участия в прибылях могут

предусматривать заключение коллективных договоров о заинтересованности, применение отложенных и отсроченных выплат, бонусов.

Безусловно, нет препятствий для того, чтобы они использовались и в отечественных организациях взамен тех, которые были распространены ранее, с целью повышения значимости стимулирующей функции оплаты труда. Обязательным условием при этом является учет специфики нашей республики, ее социально-экономического развития, опыта организации оплаты труда, накопленного за прошедшие десятилетия, а также специфики конкретного предприятия.

Предприятия должны стремиться повысить гибкость вознаграждения путем ограничения тарифной части заработной платы и увеличения ее над тарифных элементов, которые все больше увязываются с динамикой общих результатов хозяйственной деятельности организации.

Использование гибких систем позволяет значительно повысить уровень оплаты труда при одновременном увеличении производительности труда и прибыльности производства. Это новый подход к формированию системы вознаграждения. Он включает также элементы параллельного стимулирования работников, в частности за рационализаторскую деятельность; новые положения о разделении ответственности, стабильности состава работников организации и текучести кадров.

Производительность труда во многом зависит теперь не от квалификации работника, а от рациональной организации труда. Введение новых систем стимулирования во многих организациях сопровождается организационными изменениями.

Благодаря свободе действия каждое предприятие должно разрабатывать свою систему вознаграждения, основываясь на учете:

- Работоспособности персонала и выполнение им своих задач;
- Уровня вознаграждения и его структуры по отношению к другим организациям отрасли или региона;

- Особых обязательств функционирования организации.

В данной системе должны быть выделены следующие элементы, специфичные по своему назначению и методам формирования:

- А) прямые выплаты (базовые ставки и надбавки);
- Б) косвенные выплаты (компенсации);
- В) премии;
- Г) пенсионные выплаты.

Практикой выработаны семь общих правил материального поощрения персонала, основанных на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных:

- Системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику.
- Системы должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы.
- Размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (больше и реже; чаще, но меньше).
- Поощрение персонала важно организовать по таким показателям, которые воспринимаются каждым как правильные.
- Системы поощрения должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений.
- Системы поощрения должны способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.
- Работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью предприятия (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них).

Очень важно определить, сколько раз (еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, два или один раз в год) будет выплачиваться денежное

вознаграждение помимо зарплаты и в каких размерах. Общая схема комбинирует оплату индивидуального труда с распределением процента от прибыли между работниками в равных долях, заинтересовывая их в успехе общего дела. Такое сочетание закладывает материальные основы идентификации всех работников с целями организации.

Потребность предприятий в контроле расходов на дополнительные выплаты привела к возникновению гибких систем льгот. Смысл «гибкости» в том, что широкий набор дополнительных выплат позволяет работникам выбрать те из них, которые больше нужны. Таким образом, система льгот в значительной степени учитывает текущие нужды работников.

Независимо от того, являются ли услуги социального характера в организации жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предложены только для привлечения квалифицированного персонала, они становятся особой формой участия сотрудника в экономическом успехе организации. Эта форма добровольных социальных услуг организации имеет свое обоснование в том, что не только максимизация прибыли является целью предпринимательской деятельности, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности, которые обеспечивают успех предприятия. По этой причине добровольные услуги социального характера организации не нуждаются в прямом доказательстве рентабельности. Эти услуги, предоставляемые добровольно, т.е. без обязательств по закону, являются центральной областью социальной политики организации. Здесь она принимает решение о введении или упразднении дополнительных услуг. Форма воплощения, администрирование и распределение их среди сотрудников в границах, установленных законом, подлежат одобрению со стороны профсоюза.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми.

Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди – льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники – немедленным получением наличных денег. Увеличение числа семей, где работают оба супруга, привело к тому, что они имеют стандартный пакет социальных выплат и льгот, у них появилась потребность только в тех видах, которые бы соответствовали нуждам семьи в целом. Все это позволяет, экономя средства, предназначенные на социальные нужды, одновременно удовлетворять соответствующие потребности работников.

3.3. Система вознаграждения по «принципу кафетерия»

Очень эффективна система льгот, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому отобрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Система «кафетерия» - это концепция создания систем гибкого материального вознаграждения, согласно которой сотрудники организации выбирают для себя различные формы стимулов (например, заработная плата сверх норм тарифного договора, социальные услуги, различные варианты рабочего времени и т.д.). Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для выплаты установленного объема социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по

договоренности с администрацией перечислить определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи.

Это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а предпринимателю – строго контролировать расходы на социальные выплаты. Предприниматель также выигрывает от организации системы дополнительных выплат и за счет того, что фонды социального развития освобождаются от налогов и могут быть использованы для самофинансирования предприятия. Ориентированные на сотрудников социальные услуги организации должны:

А) помогать приводить в соответствие желание сотрудников с целями организации;

Б) способствовать тому, чтобы имело место отождествление сотрудника со своей организацией;

В) сохранять или же повышать производительность и готовность к работе сотрудника;

Г) социально защищать сотрудника и дополнять по необходимости предоставляемые в законном порядке социальные услуги;

Д) поощрять собственную инициативу сотрудника при решении его проблем;

Е) улучшать атмосферу в организации;

Ж) создавать у сотрудников и у общественности положительное представление об организации.

Система «кафетерия» предполагает следующие варианты:

- Выплата наличными (помесячно/ежегодно).
- Вознаграждение путем предоставления свободного времени (удлиненный или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели и рабочего года).
- Страховые услуги (при болезни, инвалидности, страхование жизни).

- Более высокие пенсионные выплаты.
- Услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможности для занятий спортом, служебные машины).
- Участие в прибылях.
- Участие в капитале.
- Льготные ссуды сотрудникам.

Хотя система выбора вознаграждения по принципу «кафетерия» имеет явные достоинства, она не свободна от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы, а некоторые льготы, например, страхование персонала, обходятся дешевле, если их получают в больших объемах. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного выбора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем. Данная система может найти применение и на предприятии связи.

Созданные предприятием системы льгот эволюционируют вместе с изменением выше названных факторов: от предоставления простых (единичных) льгот организации переходит к сложной системе, требующей значительных ресурсов для управления ею. Данная тенденция особенно усилилась в последние годы ввиду того, что государство почти во всех странах начинает отказываться от политики предоставления централизованных льгот всем без исключения членам общества. Другими словами, происходит перераспределение функций управления социальными льготами между государством и частным сектором.

4. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1. Влияние метеорологических условий производственной среды на организм человека

Классификация производственного микроклимата и его воздействие на организм.

Производственный микроклимат (метеорологические условия) – климат внутренней среды производственных помещений, определяется действующим на организм человека сочетанием температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также температуры окружающих поверхностей.

Производственный микроклимат зависит от климатического пояса и сезона года, характера технологического процесса и вида используемого оборудования, размеров помещений и числа работающих, условий отопления и вентиляции. Однако при всем многообразии микроклиматических условий их можно условно разделить на четыре группы.

1. Микроклимат производственных помещений, в которых технология производства не связана со значительными тепловыделениями. Микроклимат этих помещений в основном зависит от климата, местности, отопления и вентиляции. Здесь возможно лишь незначительное перегревание летом в жаркие дни и охлаждение зимой при недостаточном отоплении.

2. Микроклимат производственных помещений со значительными тепловыделениями. К ним относятся котельные, кузнечные, мартеновские и доменные печи, хлебопекарни, цеха сахарных заводов и др. В горячих цехах большое влияние на микроклимат оказывает тепловое излучение нагретых и раскаленных поверхностей.

3. Микроклимат производственных помещений с искусственным охлаждением воздуха. К ним относятся различные холодильники.

4. Микроклимат открытой атмосферы, зависящий от климатических погодных условий (например, сельскохозяйственные, дорожные и строительные работы).

Одним из важнейших условий нормальной жизнедеятельности человека при выполнении профессиональных функций является сохранение теплового баланса организма при значительных колебаниях различных параметров производственного микроклимата, оказывающего существенное влияние на состояние теплового обмена между человеком и окружающей средой.

Теплообменные функции организма, регулируемые терморегуляторными центрами и корой головного мозга, обеспечивают оптимальное соотношение процессов теплообразования и теплоотдачи в зависимости от конкретных метеорологических условий. Основная роль в теплообменных процессах у человека принадлежит физиологическим механизмам регуляции отдачи тепла.

В обычных климатических условиях теплоотдача осуществляется в основном за счет излучения, примерно 45% всей удаляемой организмом теплоты, конвекции - 30% и испарения - 25%.

При пониженной температуре окружающей среды возрастает удельный вес конвекционно-радиационных теплопотерь. В условиях повышенной температуры среды теплопотери уменьшаются за счет конвекции и излучения, но увеличиваются за счет испарения. При температуре воздуха, окружающей тело, равной температуре тела, теплоотдача за счет излучения и конвекции практически исчезает и единственным путем теплоотдачи становится испарение пота.

Низкая температура и усиление подвижности воздуха способствуют увеличению теплопотерь конвекцией и испарением.

Роль влажности при пониженных температурах воздуха значительно меньше. В то же время считается, что при низких температурах среды повышенная влажность увеличивает теплопотери организма в результате

интенсивного поглощения водяными парами энергии излучения человека. Однако большое увеличение теплопотерь происходит при непосредственном смачивании поверхности тела и одежды. В производственных условиях, когда температура воздуха и окружающих поверхностей ниже температуры кожи, теплоотдача осуществляется преимущественно конвекцией и излучением. Если температура воздуха и окружающих поверхностей равна температуре кожи или выше ее, теплоотдача происходит за счет испарения влаги с поверхности тела и с верхних дыхательных путей, если воздух не насыщен водяными парами.

Значительная выраженность отдельных факторов микроклимата на производстве может быть причиной физиологических сдвигов в организме рабочих, а в ряде случаев возможно возникновение патологических состояний и профессиональных заболеваний.

Интегральным показателем теплового состояния организма человека является температура тела. О степени напряжения терморегуляторных функций организма и о его тепловом состоянии можно судить также по изменению температуры, кожи и тепловому балансу. Косвенные показатели теплового состояния - влаг потеря и реакция сердечно-сосудистой системы (частота сердечных сокращений, уровень артериального давления и минутный объем крови). Нарушение терморегуляции из-за постоянного перегревания или переохлаждения организма человека вызывает ряд заболеваний.

В условиях избыточной тепловой энергии ограничение или даже полное исключение отдельных путей теплоотдачи может привести к нарушению терморегуляции, в результате которого возможно перегревание организма, т. е. повышение температуры тела, учащение пульса, обильное потоотделение и при сильной степени перегревания - тепловом ударе - расстройство координации движений, адинамия, падение артериального давления, потеря сознания.

Вследствие нарушения водно-солевого баланса может развиваться судорожная болезнь, которая проявляется в виде тонических судорог конечностей, слабости, головных болей и др.

При работах на открытом воздухе во время интенсивного прямого облучения головы может произойти солнечный удар, сопровождающийся головной болью, расстройством зрения, рвотой, судорогами, но температура тела остается нормальной.

Воздействие инфракрасного излучения на организм человека вызывает как общие, так и местные реакции. Местная реакция сильнее при облучении длинноволновой радиацией, поэтому при одной и той же интенсивности облучения время переносимости короче, чем при коротковолновой радиации. За счет большой глубины проникновения в ткани тела коротковолновый участок спектра инфракрасной радиации обладает более выраженным общим действием на организм человека.

Под влиянием инфракрасного излучения в организме человека возникают биохимические сдвиги и изменения функционального состояния центральной нервной системы, усиливается секреторная деятельность желудка, поджелудочной и слюнных желез.

Холодовый дискомфорт (конвекционный и радиационный) вызывает в организме человека терморегуляторные сдвиги, направленные на ограничение тепло потерь и увеличение теплообразования. Уменьшение тепло потерь организма происходит за счёт сужения сосудов в периферических тканях.

Под влиянием низких и пониженных температур воздуха могут развиваться ознобления (припухлость, зуд и жжение кожи), обморожения, миозиты, невриты, радикулиты и др. Длительное охлаждение способствует развитию заболеваний периферической нервной, мышечной систем, суставов: радикулитов, невритов, миозитов, ревматоидных заболеваний. При

частом и сильном охлаждении конечностей могут иметь место нейротрофические изменения в тканях.

Нормирование производственного микроклимата и профилактика его неблагоприятного воздействия. Санитарные нормы микроклимата производственных помещений регламентируют нормы производственного микроклимата. В них определена температура воздуха, его относительная влажность, скорость движения воздуха, оптимальные и допустимые величины интенсивности теплового облучения для рабочей зоны с учетом сезона года и тяжести трудовой деятельности.

В производственных помещениях, где невозможно установить допустимые величины микроклимата, необходимо предусматривать мероприятия по защите работающих от возможного перегревания и охлаждения.

Основным путем оздоровления условий труда в горячих цехах является изменение технологического процесса, направленное на ограничение источников тепловыделений и уменьшение времени контакта работающих с нагревающим микроклиматом, а также использование эффективного проветривания, рационализация режима труда и отдыха, питьевого режима, спецодежды.

Наиболее эффективным средством улучшения метеорологических условий является автоматизация и механизация всех процессов, связанных с нагревом изделий.

Значительно уменьшают теплоизлучение и поступление лучистой и конвекционной теплоты в рабочую зону теплоизоляция, отражательные экраны, водяные завесы, вентиляция.

Существенным фактором повышения работоспособности рабочих горячих цехов является соблюдение обоснованного режима труда и отдыха,

сокращенный рабочий день, дополнительные перерывы, комнаты отдыха, гидропроцедуры.

Для личной профилактики перегревания существенное значение имеет рациональный питьевой режим. При больших влагопотерях (более 3,5 кг за смену) и значительном времени облучения инфракрасной радиацией - 50% и более - применяется подсоленная (0,3% NaCl) газированная вода с добавлением солей калия и витаминов. При меньших влагопотерях расход солей восполняется пищей. В южных районах страны в горячих цехах применяются белково-витаминный напиток, зеленый байховый чай с добавлением витаминов и др.

В профилактике перегревов большую роль играют средства индивидуальной защиты (спецодежда из хлопчатобумажных, суконных и штапельных тканей, фибровые, дюралевые каски, войлочные шляпы и др.).

Для предупреждения попадания в производственные помещения холодного воздуха необходимо оборудовать у входа воздушные завесы или тамбуры-шлюзы. Если обогрев здания невозможен, применяют воздушное и лучистое отопление. При работе на открытом воздухе в холодных климатических зонах устраивают перерывы на обогрев в специально оборудованных теплых помещениях. Важную роль играет также спецодежда, обувь, рукавицы (из шерсти, меха, искусственных тканей с теплозащитными свойствами, обогреваемая одежда и др.). Прекращение работ на открытом воздухе при низких температурах производится на основании постановления местных органов исполнительной власти.

Регулирование температуры, влажности и чистоты воздуха в помещениях. Необходимые характеристики микроклимата воздуха рабочей зоны, как правило, обеспечиваются вентиляцией.

Под вентиляцией понимают организованный и регулируемый воздухообмен, обеспечивающий удаление из помещения загрязненного

воздуха и подачу на его место чистого, определенной влажности и температуры.

Вентиляция бывает естественная и принудительная, общая и местная, организованная и неорганизованная.

Естественная вентиляция осуществляется с помощью проемов в стенах (окон, дверей, фрамуг, форточек) или вентиляционных каналов, без применения специальных механических воздушных насосов (вентиляторов, роторов, компрессоров).

Естественная вентиляция осуществляется аэрационным, дефлекторным или смешанным способами.

Аэрационная вентиляция осуществляется за счет разности удельного веса холодного и теплого воздуха снаружи и внутри помещения, или напора ветра.

Дефлекторная вентиляция осуществляется за счет разности давлений на концах вентиляционного канала (трубы), которая возникает за счет обдувания скоростным напором ветра одного из концов трубы (как правило, вынесенного на крышу здания).

Чаще всего используют смешанные способы естественной вентиляции, когда используется и разность температур внутри и снаружи помещения и скорость ветра.

Принудительная вентиляция – вентиляция, осуществляемая с помощью механических побудителей (вентиляторов (эжекторов, дефлекторов)) по специальным воздуховодам или каналам.

Принудительная (механическая) вентиляция осуществляется тремя способами. Она бывает вытяжная, приточная и приточно-вытяжная.

При вытяжной вентиляции вентилятором откачивается воздух из помещения. В результате разрежения чистый воздух из окружающей среды или подсобных помещений (через неплотности в окнах, дверях, воздуховодах) поступает внутрь помещения. Применяется, когда

загрязнитель воздуха в помещении не является токсичным или пожаровзрывоопасным (избыточное тепло, продукты, дыхания людей или животных, избыточная влажность).

При приточной вентиляции свежий воздух нагнетается вентилятором в помещение, создавая в нем избыточное давление. При этом загрязненный воздух через окна, двери, воздуховоды выдавливается в окружающую среду. Применяется в случае незначительной концентрации в воздухе вредных веществ, но требуется дополнительная обработка свежего воздуха (подогрев, охлаждение, осушение, увлажнение, ароматизация и т.д.).

Приточно-вытяжная вентиляция предполагает наличие в одном помещении двух вентиляторов, один из которых работает в вытяжном режиме, а другой в приточном. Применяется в случае, когда загрязнитель воздуха токсичен, пожаровзрывоопасен или, когда загрязнитель имеет большую концентрацию в воздухе.

Организованная вентиляция – вентиляция, которая предусмотрена заранее при проектировании здания или рабочего места (двери, форточки, каналы в стенах).

Неорганизованная вентиляция – вентиляция, осуществляемая через неплотности в окнах, дверях, стенах из-за некачественного строительства зданий или неправильной эксплуатации. Этот вид вентиляции не предусмотрен проектом.

Общая вентиляция осуществляется по всему объему помещения или рабочей зоны.

Местная вентиляция осуществляется в зоне ограниченного объема или рабочего места (над кухонной печью, над столом, химического шкафа).

Для обеспечения необходимых условий труда важное значение имеет кратность воздухообмена, мощность вентиляционных систем и выбор их типа.

Воздухообменом принято называть количество воздуха, которое необходимо подавать в помещение и удалять из него, в кубических метрах за час. Основным показателем является кратность обмена (коэффициент вентиляции K), которая показывает, сколько раз весь воздух помещения заменяется наружным воздухом в течение часа и рассчитывается по формуле

$$K = \frac{W}{V}, (1 / час)$$

где W – объем удаляемого воздуха из помещения, м³/ч;

V – объем помещения, из которого удаляется воздух, м³.

Кондиционирование воздуха - это создание и поддержание в закрытых помещениях определенных параметров воздушной среды по температуре, влажности, чистоте, составу, скорости движения и давлению воздуха. Параметры воздушной среды должны быть благоприятными для человека и устойчивыми.

Современные автоматические кондиционерные установки очищают воздух, подогревают или охлаждают его, увлажняют или высушивают в зависимости от времени года и других условий, подвергают ионизации или озонированию, а также подают воздух в помещения с определенной скоростью.

4.2. Чрезвычайные ситуации

В теории БЖД ЧС — это совокупность событий, результат наступления которых характеризуется одним или несколькими из следующих признаков:

- а) опасность для жизни и здоровья значительного числа людей;
- б) существенное нарушение экологического равновесия в районе чрезвычайной ситуации;

- в) выход из строя систем жизнеобеспечения и управления, полное или частичное прекращение хозяйственной деятельности;
- г) значительный материальный и экономический ущерб;
- д) необходимость привлечения больших, как правило, внешних по отношению к району ЧС сил и средств для спасения людей и ликвидации последствий;
- е) психологический дискомфорт для больших групп людей.

Характерно, что ЧС возникает внешне неожиданно, внезапно. Конкретизация определения ЧС достигается введением количественных мер опасностей.

Классификация ЧС.

По причинам ЧС бывают природные, техногенные, антропогенные, экологические, социальные.

К природным (стихийным) ЧС относятся опасные природные явления или процессы, имеющие чрезвычайный характер и приводящие к нарушению повседневного уклада жизни более или менее значительных групп населения, человеческим жертвам, уничтожению материальных ценностей. К ним относятся землетрясения, наводнения, цунами, извержения вулканов, селевые потоки, оползни, обвалы, ураганы и смерчи, массовые лесные и торфяные пожары, снежные заносы и лавины. К числу стихийных бедствий относятся также засухи, длительные проливные дожди, сильные устойчивые морозы, эпидемии, эпизоотии, эпифитотии, массовое распространение вредителей лесного и сельского хозяйства.

Техногенными ЧС принято считать внезапный выход из строя машин, механизмов и агрегатов во время их эксплуатации, сопровождающийся серьезными нарушениями производственного процесса, взрывами, образованием очагов пожаров, радиоактивным, химическим или биологическим заражением больших территорий, групповым поражениям

(гибелью) людей. К техногенным ЧС относятся аварии на промышленных объектах, строительстве, а также на железнодорожном, воздушном, автомобильном, трубопроводном и водном транспорте, в результате которых образовались пожары, разрушения гражданских и промышленных зданий, создалась опасность радиационного загрязнения, химического и бактериального заражения местности, произошло растекание нефтепродуктов и агрессивных (ядовитых) жидкостей на поверхности земли и воды и возникли другие последствия, создающие угрозу населению и окружающей среде.

Антропогенные ЧС являются следствием ошибочных действий персонала. Этот класс ЧС может происходить на тех же объектах, что и техногенные ЧС. Отличие состоит лишь в том, что техногенные ЧС не связаны с человеческим фактором непосредственно.

К чрезвычайным ситуациям экологического характера можно отнести: интенсивную деградацию почвы и ее загрязнение тяжелыми металлами (кадмий, свинец, ртуть, хром и т. д.) и другими вредными веществами; загрязнение атмосферы вредными химическими веществами, шумом, электромагнитными полями; кислотные дожди; разрушение озонового слоя и т. д.

К социальным ЧС относятся события, происходящие в социуме (грабежи, насилия), межнациональные конфликты, сопровождающиеся применением силы; противоречия между государствами с применением оружия.

По скорости распространения опасности ЧС могут быть классифицированы на: внезапные (землетрясения, взрывы, транспортные аварии и т. д.); стремительные (пожары, гидродинамические аварии с образованием волны прорыва, аварии с выбросом газообразных СДЯВ и т. д.); умеренные (паводковые наводнения, извержения вулканов, аварии с выбросом радиоактивных веществ); плавные с медленно

распространяющейся опасностью (засухи, эпидемии, аварии на промышленных очистных сооружениях, загрязнение почвы и воды вредными химическими веществами и т. д.).

По масштабности ЧС можно подразделить на пять типов: локальные (объектовые), местные, региональные, национальные и глобальные. При локальных (объектовых) ЧС последствия ограничиваются пределами объекта народного хозяйства и могут быть устранены за счет его сил и ресурсов.

Местные ЧС имеют масштабы распространения в пределах населённого пункта, в том числе крупного города административного района, нескольких районов или области и могут быть устранены за счет сил и ресурсов области.

В региональных ЧС последствия ограничиваются пределами нескольких областей или экономического района и могут быть ликвидированы за счет сил и ресурсов республики. Национальные ЧС имеют последствия, охватывающие несколько экономических районов или республик, но не выходящие за пределы страны. Ликвидация таких ЧС осуществляется силами и ресурсами государства, зачастую с привлечением иностранной помощи.

При глобальной ЧС ее последствия выходят за пределы страны и распространяются на другие государства. Эти последствия устраняются как силами каждого государства на своей территории, так и силами международного сообщества. Границы между всеми перечисленными типами и классами ЧС в определенной мере условны. Как уже отмечалось, некоторые стихийные бедствия — оползни, опустынивание, в отдельных случаях землетрясения, лесные и торфяные пожары и т. д.— могут иметь как чисто природное, так и природно-антропогенное происхождение. То же самое можно сказать и при систематизации ЧС по другим признакам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация заработной платы на предприятии включает построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, а также совокупность составных элементов (нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки).

Существует два основных метода организации заработной платы - на основе тарифной системы и так называемая бестарифная модель заработной платы, основанная на применении «вилки» соотношений в оплате труда разного качества и на договоре между работодателем и работником. Существует две основные формы оплаты труда работников: повременная и сдельная - и их разновидности.

Увеличение переменной части заработной платы в ее структуре позволит повысить эффективность системы вознаграждения на предприятии. Резервами эффективности вознаграждения за труд могут служить выявление оптимальных критериев оценки трудовой деятельности; нивелирование субъективизма в поведении руководителей при определении уровня оплаты труда; сочетание системы оплаты по заслугам и темпов роста заработной платы со стоимостью жизни и др.

Выбор систем оплаты целиком и полностью является прерогативой работодателя.

Главными требованиями к организации заработной платы на предприятии и соответственно критерием ее эффективности являются обеспечение реального роста заработной платы при снижении ее затрат на единицу продукции и гарантия повышения оплаты труда каждого работника по мере роста эффективности деятельности предприятия в целом.

Всевозможные премии, доплаты и надбавки утратили свое экономическое предназначение и превратились по их сути в механическую

прибавку к тарифным ставкам и должностным окладам, не связанную с результатами труда.

Подводя итоги проведенного исследования, можно высказать и ряд практических рекомендаций.

- В условиях модернизации экономики Узбекистана в контексте совершенствования систем оплаты труда необходимо пересмотреть параметры минимальной заработной платы на основе минимального потребительского бюджета и тем самым сделать её реальным мотивом к высокопроизводительному труду работников.

- На предприятиях отрасли связи Узбекистана оценка трудовой деятельности персонала и его материальное стимулирование должно исходить из реальных результатов экономической деятельности. Так, предприятиям можно рекомендовать применять комплексную оценку результатов трудовой деятельности сотрудников, включающую аспекты материального и нематериального поощрения.

- Исходя из недостатка опыта в применении современных систем оплаты труда, на наш взгляд было бы целесообразным организовать центры по консалтинговым услугам, разрабатывающим рекомендации по определению размеров заработной платы, а также осуществляющих обучение руководителей предприятий и их подразделений.

- В процессе углубления рыночных реформ в Узбекистане необходимо также совершенствовать профессиональную переподготовку и повышение квалификации руководителей предприятий связи в вопросах применения современных форм оплаты труда и материального стимулирования персонала.

- В системе высшего и среднеспециального образования следует расширить подготовку таких специалистов с учетом потребности в них предприятий и организаций республики.

- Шире внедрять в систему высшего профессионального образования государственные образовательные стандарты третьего поколения, ориентированные на компетентностный подход.

- Рекомендовать предприятиям:

- Расширить применение повременных форм оплаты труда с использованием нормированных заданий;
- Внедрять в практику коллективные формы стимулирования труда, основанные на формировании фонда поощрения предприятия в зависимости от размеров прибыли и других основных показателей деятельности и распределении его по структурным подразделениям с учетом вклада в общие результаты;
- Усилить зависимость размеров заработка работников от индивидуальных и коллективных результатов труда;

На наш взгляд, практическая реализация этих предложений позволит более активно применять современные методы материального стимулирования и оплаты труда работников предприятий Узбекистана, что усилит антикризисный эффект и положительно скажется и на общем процессе углубления рыночных реформ.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Республики Узбекистан от 13.01.1992. № 512-ХП «О связи».
2. Закон Республики Узбекистан от 11.12.2003 № 560-П «Об информатизации».
3. Указ Президента Республики Узбекистан от 16.10.2012 г. №44-75 «О создании Госкомитета связи, информатизации и телекоммуникационных технологиях Республики Узбекистан».
4. Постановление Президента Республики Узбекистан от 20.02.2007 г. №ПП-589 «О дополнительных мерах по совершенствованию системы управления сетями телекоммуникаций Республики Узбекистан».
5. Постановление Президента Республики Узбекистан от 15.07.2008 г. №ПП-916 «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производство».
6. Каримов И. А. Узбекистан на пороге XXI века. - Т.: «Узбекистан», 1997.
7. Каримов И.А. Либерализация экономики – основа процветания / В кн.: За процветание родины - каждый из нас в ответе – т.9. –Ташкент: Узбекистан, 2001. – С. 3-41.
8. Каримов И.А. «Прогресс страны и повышение уровня жизни нашего народа –конечная цель всех демократических реформ и преобразований». Т.: «Узбекистан», 2008.
9. Каримов И.А. «Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана» Ташкент, 2009.
10. Каримов И.А. «Главная задача – дальнейшее развитие страны и повышение благосостояния народа» Ташкент-Узбекистан, 2010
11. Каримов И.А. «Узбекистан на пороге достижения независимости» Ташкент-Узбекистан, 2011

12. Каримов И.А. Все наши устремления и программы - во имя дальнейшего развития Родины и повышения благосостояния народа. Доклад Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан. Народное слово. 23.11.2011 г.

13. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год. - www.press-service.uz

14. Абдурахманов К.Х. и др. Экономика труда: социально-трудовые отношения: Учебник. / Под ред. Н.А. Волгина и Ю.Г. Одегова. – М.: Экзамен, 2010. – 736с.

15. Артыков А.А., Зокирова Н.К., Абдурахманов О.К. Человеческий капитал в условиях реформирования и модернизации экономики. – Т.: Изд-во «Fan va texnologiya», 2010.

16. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика: Учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2005. - 508 с.

17. Волгин Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. – М.: Издательство «Экзамен», 2011.

18. Зокирова Н.К. Социально-трудовые отношения в экономике Узбекистана: Монография. - М.: ТГУ, 120 с. 2011.

19. Зокирова Н.К. Формирование и регулирование социально-трудовых отношений в условиях реформирования экономики Узбекистана. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Т.: Филиал РЭА им. Г.В. Плеханова в г. Ташкенте, 2008 г.

20. Ендовицкий Д.А., Вострикова Л.А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность: Учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.

21. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2011.

22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008.
23. Мазин А.Л. Экономика труда: Учеб. пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
24. Меньшикова О.И. Наемный труд и его оплата: социально-экономический аспект. / ВЦУЖ. М., 2010.
25. Мухитдинов Х.А. Ўзбекистонда инфокоммуникация хизматларини молиявий самарадорлигини ошириш йўллари. Монография. – Ташкент, 2008. – 214 с.
26. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика: Учебник. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010.
27. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Бабынина Л.С. Экономика труда: Учебник. В 2 т. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011.
28. Основы менеджмента: учебное пособие / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина, С.А. Легостаева и др. – М.: КНОРУС, 2009. – 496 с.
29. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. «Управление персоналом»: оценка эффективности. РЭА им. Плеханова. Москва 2011.
30. Пряжников Н.С. Психология труда и человеческого достоинства: Учебное пособие – М.: Изд. центр «Академия», 2010.
31. Пашерстник Е.Б., Пашерстник Н.В. Заработная плата в современных условиях. 5-е изд. СПб.: ИТД «Герда», 2011.
- Интернет-ресурсы:
32. www.cer.uz – сайт Центра экономических исследований
33. www.review.uz – сайт журнала «Экономическое обозрение»
34. www.nigma.ru – интеллектуальная поисковая система
35. www.ilo.ru - сайт Международной организации труда.
36. www.Gov.uz – Портал Государственной власти Республики Узбекистан
37. www.vopreso.ru - журнал «Вопросы экономики»

38. www.chelt.ru - журнал «Человек и труд»
39. www.pravo.uz – Экономическое законодательство РУз.
40. www.lex.uz - Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.
41. www.jobgrade.ru - всё об организации труда, мотивации труда, развитии персонала, официальные документы