



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮрГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»  
«Повышение квалификации персонала как фактор эффективной  
системы оплаты труда»

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-1 (4-4-1) Мг  
Липатов Владимир Васильевич

Научный руководитель:

к.и.п., доцент, кафедры  
экономики, управления и права  
Корнеев Дмитрий Николаевич

Проверка на объем заимствований:

40% % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
рекомендована/не рекомендована

«15» 02 2017г

зав. кафедрой экономики, управления и права

[название кафедры]

к.э.н., доцент П.Г. Рыбчук

Челябинск

2017

## Оглавление:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА</b> .....	9
1.1. Особенности процесса управления предприятием металлургической промышленности.....	9
1.2. Характеристика системы оплаты труда в существующей теории и практике менеджмента.....	23
1.3. Повышение квалификации персонала как фактор эффективной системы оплаты труда .....	38
Выводы по первой главе.....	44
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ОТДЕЛА ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ ОАО «ММК»</b> .....	45
2.1. Анализ системы управления отделом таможенного управления ОАО «ММК».....	45
2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК».....	52
2.3. Эффективность разработанных рекомендаций.....	68
Выводы по второй главе.....	71
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	72
<b>ГЛОССАРИЙ</b> .....	74
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В конце XX в. общество вступило в постиндустриальную фазу своего развития. Его главной характеристикой являются информационные технологии, проникающие во все сферы общественной жизни, в том числе экономику. Информация из вспомогательного средства превращается в решающий фактор, влияющий не только на технологические аспекты её применения, но и который становится неотъемлемой частью управленческого процесса.

Важной функцией управления является функция организации, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий функционирования предприятия. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры предприятия, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование предприятия в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Под организационной структурой предприятия понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед организацией и ее подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками предприятия, ответственными

за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию предприятия.

Именно обоснование новых рабочих категорий виртуального управления, выявление общих принципов формирования управленческих процедур в условиях развития информационных технологий, построение конкретных бизнес-моделей управления, в которые органично встроены виртуальные процедуры управления промышленным предприятием, позволяет достичь того, чтобы такие процедуры превратились в эффективный, инновационный инструмент в деятельности субъектов хозяйствования.

Степень разработанности проблемы. Методологические концепции исследовательской работы базируются на научных трудах современных отечественных и зарубежных учёных в области теории управления предприятиями: И.Н. Герчиковой, И.В. Липсица, Б.З. Мильнера, А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Э.А. Смирнова, С.С. Шаталина, И.В. Шевченко, И. Ансоффа, К. Боумена, Ф. Котлера, М.Х. Мескона, О. Шонесси Дж., М. Портера, и др.

Высоко оценивая вклад перечисленных авторов, следует отметить, что в их работах по причинам различного характера [отсутствие на текущий момент адекватных подходов, наличие других целей исследования и др.] не построена система управленческих процессов промышленного предприятия на основе виртуальных процедур — от теоретического её обоснования до создания конкретных бизнес-моделей управления. Актуальностью инновационных разработок в современном управлении, а также отсутствием в должной степени системной разработки данного направления и объясняется проведение исследования, его цель и задачи. Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, выражающиеся в тех или иных

принципах. Организационные структуры управления предприятий металлургической промышленности отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности предприятия [средняя, мелкая, крупная]; производственный профиль предприятия [специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей]; характер монополистического объединения [концерн, финансовая группа].

**Проблема** совершенствование процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК». Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

**Объект исследования:** процесс управления предприятием металлургической промышленности.

**Предмет исследования:** процесс повышения квалификации персонала как фактор эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

Для достижения целей необходимо было реализовать следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы системы управления предприятием металлургической промышленности.
2. Исследовать систему управления Отдела таможенного оформления ОАО «ММК».
3. Определить существующие проблемы в Отделе таможенного оформления ОАО «ММК».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

**Теоретико-методологическая база исследования:** Применение методов системных исследований и подходов к построению модельного аппарата для исследования управленческих процессов основаны на работах ученых в области системного анализа и экономико-математического моделирования С.В. Жака, С.С. Исауловой, А.И. Каценелинбойгена, А.Л. Лурье, В.Л. Макарова, Н.П. Федоренко, Ю.И. Черняка.

**Практическая значимость исследования** состоит в реализации рекомендаций по совершенствованию по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

Для решения поставленных задач в квалификационной работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования:** изучение литературы по теме исследования, аналитический обзор и выводы, анализ и синтез, абстрагирование, сравнительный анализ, социологическое исследование, анализ документов, обобщение и другое.

**База исследования:** в данной квалификационной работе будет рассматриваться Дирекция маркетинга и сбыта ОАО «ММК» и ее организационная структура, в частности структура Отдела таможенного оформления.

**Структура** исследования: квалификационная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, ставятся цели, задачи, двух глав, заключения, в котором даются выводы в целом по работе и списка литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА

## 1.1. Особенности процесса управления предприятием металлургической промышленности

### Управление

1] формирование и реализация целенаправленных действий на основе переработки информации, поступающей извне и/или изнутри управляющей системы;

2] процесс целенаправленного воздействия органа управления [управляющей системы] на объект управления, осуществляемого для организации функционирования объекта управления по заданной программе [заданному плану] [12].

**Система управления** — систематизированный [строго определенный] набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение с целью достижения определённых целей. Объектом системы управления могут быть как технические объекты, так и люди. Объект системы управления может состоять из других объектов, которые могут иметь постоянную структуру взаимосвязей. Системы управления с участием людей как объектов управления зачастую называют системами менеджмента [21].

**Техническая структура управления** — устройство или набор устройств для манипулирования поведением других устройств или систем.

Объектом управления может быть любая динамическая система или её модель. *Состояние объекта* характеризуется некоторыми количественными величинами, изменяющимися во времени, то есть переменными состояниями. В естественных процессах в роли таких переменных может выступать температура, плотность определенного вещества в организме, курс ценных бумаг и т.д. Для технических объектов это механические перемещения [угловые или линейные] и их скорость, электрические переменные,

температуры и т.д. Анализ и синтез систем управления проводится методами специального раздела математики — теории управления[19].

Система мер, которую руководство может реализовывать, во многом зависит от того, будет ли увеличиваться объем поставок продукции предприятия или, наоборот, рынок находится в состоянии упадка.

Вряд ли можно представить себе универсальную систему мер, придерживаясь которой руководитель предприятия всегда будет успешно решать вышеописанную ключевую задачу. Каждое предприятие уникально. Однако, по мнению авторов, существует ряд инструментов, в совокупности образующих новый подход к управлению предприятием.

На рисунке 1 представлены те основные направления предлагаемого авторами нового подхода к управлению предприятием, которые во взаимосвязи с существующими положениями традиционного взгляда [подхода] к анализу управленческой деятельности промышленным предприятием образуют, по сути, новую концепцию современного управления промышленным предприятием[12].

Рассмотрим более детально указанные составляющие [аспекты] разработанного авторами нового подхода к управлению.

Комплексный взгляд на управление предприятием

Самое важное для руководителя – сформировать собственный комплексный взгляд на управление предприятием, основанный на системном, ситуационном, личностно-концептуальном [Логиновский О.В. Управление и стратегии. – Челябинск – 2011.] и других известных управленческих подходах. В то же время максимальная эффективность может быть достигнута только при использовании проблемно-ориентированного подхода к формированию стратегии развития предприятия, который предполагает точное выявление реальных проблем управления на основе комплексного мониторинга и анализа состояния дел на предприятии, в том числе с использованием современных информационных технологий[9].



Руководителю необходимо решить следующие жизненно важные проблемы предприятия:



1] определить слабые звенья в управлении и точки <sup>2</sup>утечек<sup>2</sup> капитала или иных ресурсов, а затем принять срочные меры по исправлению ситуации;

2] понять, в чем должна заключаться верная стратегия и тактика фирмы, как в определении номенклатуры продукции, так и в экономике производства и продаж;

3] безошибочно направить основные финансовые потоки предприятия;

4] четко разобраться в том, какие технические и технологические проблемы

необходимо решить предприятию в ближайшее время и в отдаленном будущем;

5] поставить во главе всех подразделений фирмы исполнителей, способных объединить усилия работников на цели и задачи, поставленные руководством;

6] после оценки прямых и косвенных воздействий, которые оказывают на предприятие поставщики сырья, покупатели продукции, конкуренты, налоговые и иные органы и др., найти средства и методы, которые бы позволили сделать управление менее ситуационно зависимым и легче просчитываемым во всех аспектах управленческой деятельности[11].

Анализ и разрешение этих проблем является достаточно сложным управленческим процессом, который предполагает решение задач самого разного уровня.

Взаимосвязь управления промышленного предприятия с государственными целями и приоритетами

Управление – нераздельный процесс, который охватывает, с одной стороны, все структурные компоненты предприятия, а с другой – тесно связан с той управленческой деятельностью, которую осуществляют внешние организации, и в первую очередь органы государственной власти России, а также аналогичные органы субъектов РФ [11].

Руководителю промпредприятия все основные проблемы, цели и задачи своей управленческой деятельности необходимо рассматривать через своего рода призму трехуровневой матрицы <sup>2</sup>Предприятие – регион – государство. При этом управляющие воздействия реально могут поступать от любого уровня [на рис. 2 это показано двунаправленными стрелками].

Анализ параметров политических, экономических, социальных и иных механизмов государственной системы России, в которой работают сегодня промышленные предприятия, позволяет утверждать, что взаимодействие

всех уровней будет

эффективным только тогда, когда:

- все уровни указанной

матрицы будут заинтересованы

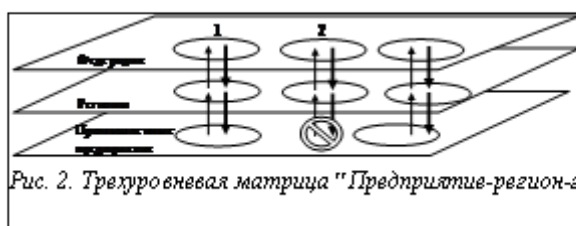


Рис. 2. Трехуровневая матрица "Предприятие-регион-государство"

в этом;

- все взаимодействия будут происходить в рамках существующего правового поля;

- сложившиеся управленческие механизмы на всех уровнях будут иметь возможность взаимодействовать между собой. Причем поскольку уровень промышленного предприятия самый , то есть во многом более зависимый от вышестоящих, то именно он и должен обеспечить

координацию прохождения воздействий. И нужно это прежде всего самим предприятиям[20].

В качестве примера [рис. 2] представлено три возможных варианта решения задачи, которую инициирует, например, федеральный уровень [это может быть и другой уровень матрицы].

В первом случае все уровни заинтересованы и готовы участвовать в решении указанной задачи. Проблема, скорее всего, будет решена в кратчайшие сроки, и предприятие сможет найти все ответы на возмущающие воздействия вышестоящих уровней.

Во втором случае показана ситуация, когда интересы промышленного предприятия никак не совпадают с интересом государства. Предприятие всячески будет препятствовать решению задачи. Таким образом, для решения проблемы необходимо создать соответствующую заинтересованность предприятия. Инструментов создания такой заинтересованности у государства [в данном случае] несколько, от административно-правового принуждения до экономического стимулирования. Однако предприятие должно стремиться само решить указанную проблему, иначе оно может оказаться в непростой ситуации, когда государство не идет навстречу интересам предприятий[13].

Третий вариант иллюстрирует случай, когда интересы на каждом уровне различаются, но есть некая общая составляющая. Добиться решения задачи можно не только путем прямого воздействия на интересы другого уровня, но и путем поиска компромиссов.

Анализ данной модели позволяет сделать следующие выводы.

Успешный руководитель должен умело подстраивать интересы предприятия под интересы руководства региона и, уж тем более, федерального центра. Это позволит достигать поставленных целей, не только затрачивая меньше ресурсов, но и зачастую получая дополнительные стимулы или ресурсы от государства[13].

· Государственным органам при выработке стратегии и тактики развития страны следует считаться с интересами промышленных предприятий [бизнеса], так как если концепции развития будут учитывать соответствующие планы развития предприятий, то это позволит более эффективно решать государственные задачи.

К сожалению, далеко не все руководители понимают это, что выражается в отсутствии адекватности воздействия уровней решаемым задачам в матрице задач. Можно выделить следующие причины такого состояния дел: нет корреляции [адекватности] информации; нет взаимосвязи между целями и задачами стратегического развития предприятий и органов государственной власти РФ и ее субъектов; структуры и функции управления не соответствуют необходимости решения многих имеющихся проблем.

#### Государственно-частное партнерство

Для развитых стран, вступивших в постиндустриальный этап развития экономики, характерна возрастающая потребность населения в качественных услугах, в том числе тех, которые исторически оказывает государство и, следовательно, является монополистом в этих секторах экономики. Например, проезд по автодорогам, жилищно-коммунальное хозяйство, энергетика, общественный транспорт и т.п. Однако государственная монополия в большинстве случаев не способствует повышению качества конечной продукции и услуг населению, поэтому привлечение частного капитала может гораздо лучше удовлетворить растущие ожидания граждан в сфере обслуживания[15].

С другой стороны, большинство государств мира, особенно в периоды экономического спада, сталкиваются с проблемами дефицита бюджета. При этом сокращение дефицита, как правило, достигается за счет уменьшения расходной части бюджета, что приводит к ухудшению оказываемых государством услуг. В этих условиях государственно-частное партнерство [ГЧП] является одним из способов не ухудшить качество услуг при сокращении государственных расходов.

Партнерство государства и частного сектора – это институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР вплоть до сферы услуг.

Объектами ГЧП являются природные ресурсы, объекты государственной и муниципальной собственности, публичные службы, государственные монополии на отдельные виды деятельности. В транспортной сфере, например, это железнодорожный транспорт, аэропортовое хозяйство, морские и речные порты, трубопроводный транспорт, автодорожное хозяйство.

Возникновение института ГЧП имеет несколько важных последствий:

- осуществляется привлечение прямых частных инвестиций в стратегически значимые для государства секторы экономики, в том числе связанные с их реформированием;
- повышается эффективность управления государственной собственностью, поскольку частный менеджмент считается более эффективным, чем государственный;
- происходит возникновение обратной связи между государством и частным бизнесом, что позволяет государственным органам выстраивать более эффективную экономическую политику;
- усиливается роль государства в экономике;
- возникает возможность реализации венчурных проектов, связанных с внедрением новых технологий, в том числе на основе технопарков, наукоградов и других специальных экономических зон.

Недостатки ГЧП следующие:

- доминирующая роль государства в экономике может привести к ее нестабильности, поскольку децентрализованная экономика, как правило, более устойчива;
- государство может не суметь обеспечить равный доступ потенциальных концессионеров к ресурсам.

Партнерство необходимо для решения задач административно-хозяйственного и макроэкономического характера. Необходима реализация частно-государственных проектов с высокой степенью рентабельности и стабильным доходом. Эти проекты могут быть различными по форме и с участием иностранного капитала, где государство выступает в роли гаранта сделки.

#### Социальное партнерство

Если рассматривать классическую модель предприятия как системы, то человеческие ресурсы наряду с сырьем и материалами являются одним из основных видов входящих ресурсов, приобретаемых предприятием на соответствующих рынках. Основная задача руководителя – формирование и проведение грамотной и современной кадровой политики. Важность этой деятельности можно проиллюстрировать миграцией самого термина теории менеджмента, обозначающего наемный труд: рабочие руки, трудовые ресурсы, кадры, персонал, человеческие ресурсы и, наконец, человеческий капитал.

Для мобилизации коллектива предприятия на выполнение задач развития предприятия при формировании как стратегических, так и тактических программ необходимо учитывать цели работников, начиная от топ-менеджеров, заканчивая квалифицированными рабочими. Возможные противоречия необходимо регулировать в рамках установленных законом форм социального партнерства, прежде всего – коллективного договора.

Под социальным партнерством понимается тройственная система государство « работодатель « трудовой коллектив, основной задачей которой является выстраивание взаимодействий между всеми ее участниками в рамках действующего правового поля, поиск компромиссов по поводу объективно возникающих проблем в урегулировании трудовых отношений и социальных обязательств.

#### Структурная гибкость предприятия

Руководитель предприятия должен понимать, что структура предприятия должна в полной мере соответствовать целям и задачам организации. Если цели, задачи и сама стратегия развития предприятия под влиянием каких-то, скорее всего, внешних факторов изменяются, то и структура предприятия должна быть рассмотрена с точки зрения ее соответствия произошедшим изменениям. Это касается, разумеется, и производственных аспектов, и динамики рынка, и снабженческих проблем, и информационного обеспечения, напрямую зависящего от характера изменения потоков информации, алгоритмов управления и принятия решений.

Эффективное функционирование организации и ее подразделений, работающих в металлургической промышленности невозможно без постоянной их координации, которая входит в задачу системы управления - совокупности форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели функции, методы, технические приемы управления и пр.

Система управления имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом. Как и система управления, ее структура многогранна, однако в ней можно выделить базовый элемент - совокупность субъектов [органов] управления и связей между ними, то есть управленческую и коммуникационную подструктуры [22].

Управление производственными и технологическими процессами в металлургической промышленности, протекающими в рамках подразделений, осуществляется ими самими, но для того, чтобы организация успешно функционировала в целом, деятельность самих подразделений должна в свою очередь координироваться, для чего создаются специальные управленческие подразделения или должности. Таким образом, управленческая структура состоит из двух элементов: органов управления

непосредственно производственными процессами и органов общего управления - то есть, деятельность организации в целом и ее управленческих звеньев. Чем глубже разделение труда и большее разнообразие видов деятельности имеет место в организации, тем сложнее ее общая, а соответственно и управленческая структура. Это обусловлено, с одной стороны, многообразием производственных и технологических взаимосвязей как таковых; а с другой стороны, растущим числом подразделений, работу которых необходимо координировать.

В теории и практике управления очень важное значение имеет так называемый диапазон контроля, то есть предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. Средняя величина диапазона контроля составляет 7-10. На высших этажах управления он равен 4-5, а на низших, при выполнении простых работ, может достигать 20-30 и даже значительно больше. Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимая информация, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи [13].

Структуры управления в предприятиях металлургической промышленности бывают функциональные, дивизиональные, программно-целевые, проектные, матричные. На конкретную структуру управления влияют несколько групп факторов и прежде всего масштаб и структура санаш организации. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой», или «плоской», а вторая задает ее тип - функциональный, дивизиональный и т.п. Другая группа факторов, от которых зависит структура управления - технологические. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладание аппаратной из



формы, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура управления бывает гораздо более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций.

На структуру управления немалое влияние оказывают экономические факторы. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимые единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты. Структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора - социальной структуры персонала и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с соответствующим уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, с точки зрения реальных потребностей они могут быть и ненужными, но, тем не менее, создаются, поскольку кого-то нужно пристроить на хорошее место [16].

В ряде случаев структура управления может находиться под воздействием естественных факторов - географических или природно-климатических. Например, территориальная разбросанность подразделений, их оторванность от центрального руководства, экстремальный характер условий работы и пр. Эффективным структурам управления свойственны:

- взаимосвязанность, взаимовлияние отдельных звеньев, при котором воздействие на одно вызывает соответствующие изменения в других;

- динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной, а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение ее свойств;

- стабильность, то есть способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов [18].

Исторически первой [в начале XX века] сложилась функциональная структура управления крупным предприятием металлургической промышленности, основу которой составляли выполняемые ими функции - производство, сбыт, научные исследования, и органы управления создавались для обеспечения этих функций. Функциональная структура выросла из так называемой простой бесцеховой, на основе которой управляются мастерские и малые предприятия металлургической промышленности с числом работников, не превышающим диапазона контроля. Здесь функции организации еще слабо расчленены, и управление ими сосредоточено в руках руководителя, который направляет свою деятельность исполнителей на рабочих местах, поэтому подобная структура является одноуровневой. С усложнением производства предприятия из мастерских выросли до размера цехов со многими десятками рабочих мест объединенных по тем или иным, обычно технологическим принципам в участки. Соответственно усложнилась и их управленческая структура. Она по-прежнему оставалась бесцеховой, однако, уже сложной превратившейся из одноуровневой в двухуровневую. Такая структура и стала непосредственной предшественницей функциональной. В полной мере функциональной структурой управления является цеховая, в основе которой находится предприятие, объединяющее несколько специализированных цехов, разделенных на участки, которые являются первичными звеньями управленческой структуры. Таким образом управленческая структура становится трехуровневой. Именно в рамках данной структуры деятельность организации стала группироваться не по операциям или технологиям, а по функциям: финансы, маркетинг, научные исследования. Все соответствующие виды деятельности получили организационное оформление в виде самостоятельных цехов, отделов, служб [5].

Преимущества функционального подхода к построению управленческой структуры состоит в следующем:

- обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса за счет централизации на высшем уровне принятия важнейших решений по реализации соответствующих функций, что создает наиболее благоприятные условия для разработки и осуществления единой технической, производственной и сбытовой политики;

- создаются необходимые условия для централизации текущего управления и контроля за реализацией стратегических установок и интеграции таким образом текущих и перспективных задач;

- на основе предельной рационализации структуры управления обеспечивается его высокая экономичность, надежность коммуникаций, исключается дублирование отдельных функций;

- создается возможность поддерживать высокие стандарты деятельности за счет концентрации в консультативных подразделениях специалистов, занятых подготовкой управленческих решений в соответствующей сфере деятельности.

Рост масштабов отдельных предприятий металлургической промышленности имеет свои границы, за которыми они теряют управляемость, а затраты на производство стремительно увеличиваются. Поэтому в современных условиях развитие фирм, и в первую очередь промышленных, осуществляется по линии создания производственных комплексов, состоящих из связанных между собой предприятий оптимального размера, а не концентрации выпуска продукции только на каком-то одном [7].

Структура управления каждого из этих предприятий по-прежнему строится в соответствии с функциональным принципом, но для фирмы в целом, представляющей собой объединение самостоятельных хозяйствующих единиц, которые зачастую обладают правом юридического лица и полностью отвечают за результаты своей деятельности, этот принцип уже не подходит. В основе управления такого рода фирмами лежат структуры с отделениями или дивизиональные, которые начали появляться в

20-х гг. нашего столетия. Дивизиональная структура представляет собой совокупность функциональных структур, у которой стратегические функции централизованы на организационном уровне в штаб-квартире и офисе главного руководителя. Именно здесь вырабатывается политика фирмы в различных сферах деятельности, создаются различные планы и программы, осуществляется общий контроль. Реализация же текущих управленческих функций переместилась в низовые структуры - отделения и суботделения. Предприятия и организации металлургической промышленности, входящие в отделение, получили статус суботделений, также имеющих широкую производственную и экономическую самостоятельность. Такие структуры обладают существенными преимуществами. Находясь ближе всего к потребителям, они лучше знают спрос, быстрее переориентируют производство, эффективнее осуществляют техническое и социальное развитие. Нужно сказать, что, наряду с достоинствами, такая структура управления имеет немалые недостатки. Так, в каждом отделении осуществляются функции, во многом дублирующие общефирменные, что приводит к дополнительному росту управленческого персонала, а соответственно и расходов на его содержание [8].

Стратегическая направленность деятельности современного предприятия металлургической промышленности часто связана с реализацией крупных межфункциональных комплексных программ, в связи, с чем возникают так называемые программно - целевые управленческие структуры, существующие в двух вариантах. Если деятельность по выполнению программы обособляется и основывается на полностью приданных ей производственных подразделениях, структура управления ею строится на основе проектного принципа, учитывающего временный характер ее существования, особенности производственных процессов и конкретную ситуацию. Исполнители программы в этом случае административно подчиняются ее управленческим структурам. Однако программа может выполняться подразделениями, продолжающими наряду с

этим свою обычную деятельность, и тогда ее управленческие структуры выступают лишь координаторами ее реализации. Исполнители административно им не подчиняются, а лишь выполняют указания, связанные с содержанием работы. Такой подход к управлению, получивший название матричного, может быть реализован и самостоятельно в матричных организациях металлургической промышленности. Все работающие в их рамках сотрудники, занятые реализацией постоянно сменяющихся друг друга заданий, одновременно подчиняются двум руководителям - подразделения и проекта, компетенции которых четко разграничена. Она выполняет чисто административные функции: обеспечивает деятельность подразделения необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следит за соблюдением трудовой дисциплины, наказывает, поощряет, организует повышение квалификации.

В то же время матричная управленческая структура обладает рядом недостатков. В частности, двойное подчинение работников делает ее внутренне весьма конфликтной, поскольку каждому исполнителю приходится подчиняться требованиям двух руководителей, далеко не всегда имеющих одинаковую направленность. Кроме того, такая управленческая структура сложна, громоздка, плохо приспособлена к работе в критических ситуациях и требует для своего внедрения весьма высокой общей культуры персонала.

## **1.2. Характеристика системы оплаты труда в существующей теории и практике менеджмента**

В условиях рыночной экономики предприятия ищут новые модели оплаты труда. Прежде чем сконструировать механизм оплаты труда в новых условиях, нужно определить, что же такое оплата труда, ибо многие экономисты и практики настойчиво доказывают, что вместо понятия «зарплата» следует употреблять понятие «трудовой доход».

Наиболее принципиальным является не искать новое в терминологии, а более обстоятельно выявить суть и свойства экономической категории «оплата труда» в изменившихся условиях. Определение оплаты труда как доли общественного продукта [совокупного общественного продукта, национального дохода и т.п.], распределяемого по труду между отдельными работниками, противоречит рынку.

Здесь раскрывается только источник оплаты труда, к тому не совсем конкретно называется этот источник. Кроме того - оплата труда распределяется не только по количеству и качеству труда, но ее размеры зависят и от фактического трудового вклада работника, от конечных результатов хозяйственной деятельности предприятия [15, С.74].

И определение оплаты труда, как части совокупного общественного труда, национального дохода, которые формируются на уровне общества, затушевывает связь оплаты труда с непосредственным источником ее формирования, с общими результатами работы трудового коллектива.

Рассматриваемую категорию можно определить следующим образом.

*Оплата труда* - это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода [чистую продукцию], зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого и размером вложенного капитала.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы оплаты труда:

а) оплата труда есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и в первую очередь спроса и предложения;

б) оплата труда - это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила».

Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами спросом и предложением, под влиянием которых происходит отклонение оплаты труда от стоимости рабочей силы.

На рынках рабочей силы продавцами выступают работники определенной квалификации, специальности, а покупателями – предприятия, фирмы. Ценой рабочей силы является базовая гарантированная оплата труда в виде окладов, тарифов, форм сдельной и повременной оплаты. Спрос предложение на рабочую силу дифференцируется по ее профессиональной подготовке с учетом спроса со стороны ее специфических потребителей и предложения со стороны ее обладателей, то есть формируется система рынков по отдельным ее видам [8,С.105]

Купля-продажа рабочей силы происходит по трудовым контрактам [договорам], которые являются главными документами, регулирующими трудовые отношения между работодателем и наемным работником.

Существуют следующие функции оплаты труда: функция распределения, социальная функция и стимулирующая [мотивационная] функция.

В отношениях непосредственно оплаты труда стало играть главную роль возникновение организованных форм рынка труда. Величина оплаты труда определяется на основе затрат на воспроизводство рабочей силы с учетом спроса на нее, стоимости и цены на рынке труда.

Все вопросы оплаты труда теперь решаются на уровне предприятий. Государство устанавливает лишь минимальный уровень оплаты. С переходом к товарной форме рабочей силы восстанавливаются и значительно расширяются все функции оплаты труда.

С переходом к рынку оплата труда становится главным элементом воспроизводства рабочей силы и для предпринимателя, нанимателя рабочей силы социальная функция рабочей силы начинает играть вполне равноправную роль наряду со стимулирующей. Бюджет работника должен обеспечивать ему расходы не только на одежду и пищу, но и покупку дома,

квартиры, оплаты бытовых услуг и так далее. Существует при этом два уровня обеспечения социальной ориентации оплаты труда. Первый регулируется государством. Прямое его влияние на уровень оплаты труда выражается в виде установления минимального гарантированного уровня оплаты труда. Косвенное влияние связано с индексацией стоимостных характеристик уровня жизни в зависимости от инфляции, роста цен. Тем самым государство защищает трудовой доход работника от свойственной в отдельных случаях рыночной экономике тенденции экономии на затратах на рабочую силу. Второй основной уровень реализации социальной функции оплаты труда осуществляется непосредственно на предприятиях. Если заработную плату рассматривать с точки зрения дохода, требующегося для обеспечения нормального воспроизводства только самого рабочего, то наиболее распространенным будет деление всего персонала на группы по типу и величине общественных затрат на воспроизводство их рабочей силы. В общем случае оплата труда должна дифференцироваться по сложности труда и квалификации рабочих. Если же заработную плату рассматривать как доход, необходимый для обеспечения нормального воспроизводства не только трудящегося, но и его семьи, то механизм оплаты труда будет строиться уже с учетом уровня потребления в семье работника [10,С.99]

Из системы государственного регулирования осталась лишь одна составляющая - регулирование минимальной оплаты труда. Но она определилась ниже прожиточного минимума, из-за инфляции и падения объемов производства. Таким образом, получается, что рабочая сила как специфический товар все более отдаляется от своей естественной оценки-стоимости.

Главной является стимулирующая, а более точно, мотивационная функция трудовых доходов работников. Именно эта часть механизма оплаты труда и социальных стимулов играет главную роль в интенсивном использовании живого труда, направляет его на реализацию целей управления.



Мотивационный механизм непосредственно оплаты труда имеет определяющее значение и, в частности в реализации стратегии на перспективу. Однако это значение обусловлено не только рабочей долей оплаты труда в общем доходе работника. Традиционно в сознании работника оплата труда психологически ассоциируется с признанием его авторитета на предприятии, косвенно выражает его социальный статус. Через заработную плату работник косвенно оценивает себя, свои успехи в работе сравнительно с другими. Оплата труда может быть и невысокой, но если она оказалась выше, чем у коллег по работе, то и мотивационная действенность будет выше.

В зависимости от системы оплаты труда, организации оплаты труда на предприятии мотивационным стимулом может выступать как размер оплаты труда, так и непосредственно оценка работника [хотя последнее, в конечном счете, также выразится размером заработка]. Однако оценка работника [заслуг работника] с последующим установлением размера заработка оказывается для рабочих более предпочтительной по сравнению с оценкой косвенной [в последовательности: оплата труда - заслуги работника]. Поэтому организация оплаты труда с оценкой заслуг играет большую мотивационную роль, нежели оплата без оценок.

В настоящее время происходит отмирание стимулирующей функции оплаты труда. Если в плановой социалистической экономике оплата труда носила уравнивающий характер и не выполняла своей стимулирующей функции, то сейчас оказалось, что связи между уровнем финансового положения предприятия и оплаты труда этих предприятий не существует.

Стимулирующая роль заработной платы выше, когда тарифная часть играет главенствующую роль в оплате труда. В настоящее время роль тарифа снижается, все больше наблюдается использование повременной оплаты труда.

Оплата труда, по результатам исследований, в общей структуре доходов населения составляет всего лишь 44%. Резкое падение доли оплаты

труда в совокупных доходах населения приводит к снижению мотивационного потенциала оплаты труда.

Таким образом, оплата труда как экономическая категория все менее выполняет свои основные функции воспроизводства рабочей силы и стимулирования труда. Она фактически превратилась в вариант социального пособия, которое практически не связано с результатами труда. Это привело к тому, что организация производства лишилась одного из мощных рычагов повышения эффективности и полноправности выхода на мировой рынок.

Чтобы оплата труда выполняла свою стимулирующую функцию, должна существовать прямая связь между ее уровнем и квалификацией работника, сложностью выполняемой работы, степенью ответственности.

Формы и системы оплаты труда.

Предприятия самостоятельно разрабатывают и утверждают формы и системы оплаты труда тарифные ставки и оклады на предприятиях могут использоваться в качестве ориентиров для дифференциации оплаты труда в зависимости от профессии, квалификации работников, сложности условий выполняемых ими работ.

Система оплаты – это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру [норму] труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником оплаты труда в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда [относительно нормы] и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Формы и системы оплаты труда являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Взаимодействуя с нормированием труда тарифной системой оплаты труда, они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда. Формы и системы оплаты труда создают на

всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме [20,С.236].

При разработке систем оплаты труда на предприятии приходится решать одновременно две задачи. Во-первых, каждая система должна направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности.

Одним из принципиальных требований к системам оплаты на предприятии является то, чтобы они обеспечивали равную оплату за равный труд. Это, в свою очередь, требует, чтобы показатели, используемые для учёта результатов труда, давали возможность оценить как количество, так и качество труда наёмных работников и устанавливать соответствующие этим показателям нормы количества и качества труда.

В практике организации оплаты труда имеется два вида нормирования труда: тарифное [устанавливающие нормы качества труда] и организационно-техническое [устанавливающие нормы количества труда при имеющихся организационно-технических условиях его осуществления]. В РФ предприятия чаще всего используют систему тарифного нормирования, сложившуюся ещё в прежней экономической системе.

Организационно-техническое нормирование обеспечивается каждым предприятием самостоятельно, однако его методология должна быть общей, иначе принцип равной оплаты за равный труд будет обеспечен только в рамках предприятия, но не в рамках всего общества.

Основой оплаты труда является тарифная система, представляющая собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация и регулирование оплаты труда в зависимости от сложности выполняемой работы; условий труда [нормальные, тяжелые, вредные, особо тяжелые и особо вредные]; природно-климатических условий выполнения работы; интенсивности и характера труда.

Тарифная система включает следующие элементы: тарифную ставку; тарифную сетку; тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники [5,С.63].

Тарифная сетка представляет собой таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого, низшего разряда. В настоящее время в основном применяются шестиразрядные тарифные сетки, дифференцируемые в зависимости от условий работы. В каждой сетке предусматриваются тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременщиков.

Тарифная ставка – это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенного в единицу времени [час, день, месяц]. Тарифная ставка всегда выражается в денежной форме, и ее размер возрастает по мере увеличения разряда.

Разряд – это показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего. Соотношение между размерами тарифных ставок в зависимости от разряда выполненной работы определяется с помощью тарифного коэффициента, который указывается в тарифной сетке для каждого разряда. При умножении соответствующего тарифного коэффициента на ставку [оклад] первого разряда, которая является базой, определяют заработную плату по тому или иному разряду. Тарифный

коэффициент первого разряда равен единице. Начиная со второго разряда, тарифный коэффициент, возрастает и достигает своей максимальной величины для самого высокого разряда, предусмотренного тарифной сеткой.

ЕТС может быть рекомендована негосударственным предприятиям в качестве основной. Что касается предприятий внебюджетной сферы, то они могут самостоятельно, в зависимости от своего финансового положения и возможностей, разрабатывать тарифную сетку, определить число ее разрядов, размер прогрессивного абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов внутри сетки.

Разряды, присвоенные рабочим конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или в приказах по предприятию, организации. Эти документы следует обязательно довести до сведения бухгалтерии, так как они вместе с документами о выработке работника или табелем являются основанием для расчета оплаты труда.

Достоинство тарифной системы оплаты труда в том, что она, во-первых, при определении размера вознаграждения за труд позволяет учитывать его сложность и условия выполнения работы; во-вторых, обеспечивает индивидуализацию оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, непрерывного трудового стажа работы в организации; в-третьих, дает возможность учитывать факторы повышенной интенсивности труда [совмещение профессий, руководство бригадой и др.] и выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных [в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни]. Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому относится работник. При этой системе не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки. Применение такой системы целесообразно

лишь в тех ситуациях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого коллектива.

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято подразделять на две большие группы, называемыми формами оплаты труда.

Форма оплаты труда – это тот или иной класс систем оплаты труда, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

Результаты труда, а соответственно и нормы труда, могут находить своё отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции [выполненной работы], уровне использования производственных ресурсов, производительности труда. Эти показатели могут иметь натуральные, стоимостные или условные [условно-натуральные] измерители, они могут характеризовать как индивидуальные, так и групповые [коллективные] результаты труда [11,С.41].

Существуют две основные формы оплаты труда: повременная и сдельная.

Повременная – форма оплаты труда, при которой оплата труда работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время.

Сдельная – форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы [изготовленную продукцию] на основании действующих расценок за единицу работы.

Применение повременной и сдельной форм оплаты труда требует соблюдения ряда условий, определяющих эффективность и целесообразность их практического использования независимо от сферы приложения труда.

Так, организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий. Без надлежащего табельного учёта фактически

отработанного времени нельзя правильно организовать повременную оплату труда.

Необходима тарификация рабочих повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов. Установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков. Создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Организация сдельной оплаты труда предусматривает соблюдение следующих условий. Наличие научно-обоснованных норм затрат труда и правильную тарификацию работ в соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников.

Выработка продукции должна быть решающим показателем работы сдельщика, а её уровень должен непосредственно зависеть от самого работника. Иначе говоря, отдельный работник или их группа могли бы реально обеспечивать соответствующий уровень производительности своего труда. Создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Без надлежащего учёта результатов работы и фактически отработанного времени не может быть эффективной сдельной оплаты потому, что любые отклонения в правильности учета приведут к искусственному завышению объёма выполненной работы или уровню выполнения норм.

Повременная и сдельная формы оплаты труда имеют свои разновидности, которые принято называть системами.

Различают несколько систем повременной формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, повременно-премиальная с нормированным заданием, «плавающие оклады» и т.д.

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в

зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации. Различают следующие разновидности повременной формы оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, окладная, контрактная.

Оплата труда при простой повременной системе начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка.

При месячной оплате расчет оплаты труда осуществляется исходя из твердых месячных окладов [ставок], числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце, а также планового количества рабочих дней согласно графику работы на данный месяц.

Организации могут применять почасовую и поденную формы оплаты труда как разновидности повременной оплаты труда. В этом случае заработок работника определяется путем умножения часовой [дневной] ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов [дней]. Как правило, по таким формам оплачивается труд персонала вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, а также лиц, работающих на условиях совместительства.

Повременно-премиальная система оплаты труда – представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

При окладной системе оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов и служащих. Должностной месячный оклад – абсолютный размер оплаты труда, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Окладная система оплаты труда может предусматривать элементы премирования за количественные и качественные показатели [6,С.52]



Переменная часть оплаты труда включает такие элементы, как доплаты и надбавки. По своей природе они близки именно к этой части оплаты труда, но по периодичности отличаются от должностного оклада или тарифной ставки. Каждый элемент оплаты труда выполняет свои функции. Доплаты и надбавки связаны, как правило, с особыми условиями работы. Они носят относительно стабильный характер и персонифицированы, т. е. установлены для конкретного человека.

Ряд доплат и надбавок являются обязательными для предприятий всех форм собственности. Их выплата гарантирована государством и установлена Трудовым кодексом РФ. Другие доплаты и надбавки применяются в отдельных сферах приложения труда. В большинстве случаев эти доплаты также обязательны, однако об их конкретных размерах договариваются непосредственно на самом предприятии.

Размер доплат и надбавок чаще всего определяется в процентах, т.е. относительно должностного оклада или тарифной ставки за отработанное время. Однако предприятие может устанавливать их и в абсолютной сумме - либо в равном размере для всех работников, либо дифференцированно.

Размеры доплат и надбавок должны корректироваться при изменениях окладов или ставок с учетом инфляции.

Таким образом, особенности работы отражаются в доплатах и надбавках, чей перечень предприятие устанавливает самостоятельно, не нарушая гарантии государства по их компенсационным видам. Доплаты и надбавки могут устанавливаться в процентах к постоянной части оплаты труда или в абсолютной сумме.

На предприятиях любой формы собственности должны быть утвержденные руководством предприятия штатные расписания, где указываются должности работающих и соответствующие этим должностным месячные оклады.

Месячный оклад каждой категории работающего может быть дифференцирован в зависимости от уровня квалификации, ученого звания, степени и т.д. в соответствии с положением о профессии [должности].

Руководящие, инженерно-технические работники и служащие за результаты финансово-хозяйственной деятельности могут премироваться из прибыли предприятия по утвержденным предприятием положениям.

Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре [контракте], поэтому она получила название контрактной.

Недостатком повременной системы оплаты труда является то, что должностной оклад не в состоянии учесть различия в объемах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации.

Сдельная система оплаты труда применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания. При сдельной системе оплаты труда работников оплата осуществляется по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции.

Сдельно-премиальная – когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономии материалов. Она служит основой мотивации работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда.

Аккордная - когда совокупный заработок определяют за выполнение тех или иных стадий работы или за полный комплекс выполняемых работ. Разновидностью аккордной формы является оплата труда работников, которые не состоят в штате предприятия и выполняют работы по заключенным договорам гражданско-правового характера. Аккордная оплата

труда стимулирует выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

За сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Тогда система будет называться аккордно-премиальной.

Коллективная сдельная - когда заработок каждого работника поставлен зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д. Коллективная [бригадная] сдельная оплата труда применяется на работах по сборке, ремонту, эксплуатации подвижного состава железных дорог и т.д. Бригадная сдельная оплата труда может применяться и в тех случаях, когда труд рабочих функционально разделен, т.е. каждый рабочий выполняет какую-либо работу самостоятельно, но в, то, же время он связан с каким-то конечным результатом производства.

Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает начисление оплаты труда следующим образом: за объём работы в пределах трудовой нормы - по стабильной расценке; за объём работы, превышающий нормы выработки - по повышенным расценкам.

Применение сдельно-прогрессивной оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объёма работы [продукции, оборота, услуг], например, на новом предприятии или на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, здесь может быть утрачена обоснованная связь роста оплаты труда с ростом производительности труда. Расчет заработка при сдельной системе оплаты труда осуществляется по документам о выработке.

Среди других форм оплаты надо отметить бестарифную модель, она направлена на совершенствование организации и стимулирования труда. Она синтезирует в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивает гибкую увязку размеров оплаты труда с результатами деятельности предприятия и отдельных работников. Она основана на полной зависимости оплаты труда работника от конечных результатов работы

трудового коллектива и оценки труда работника. Её сущность заключается в том, что каждому работнику коллектива присваивается определенный квалификационный уровень, который не образует оклада [15,С.231].

### **1.3. Повышение квалификации персонала как фактор эффективной системы оплаты труда**

**Повышение квалификации** - это обучение сотрудника с целью углубления и усовершенствования уже имеющихся у него профессиональных знаний, необходимых для определенного вида деятельности [20].

Побудительными причинами повышения квалификации, как указывает В.Р. Веснин, могут быть: «стремление сохранить работу, занимаемую должность, желание получить повышение или занять новую должность, заинтересованность в повышении заработной платы, интерес к новым знаниям, к овладению новыми навыками, желание расширить деловые контакты».

Иногда под повышением квалификации подразумевают только то обучение, которое организовано на рабочем месте или в рамках специальных учебных заведений. На самом деле этот процесс гораздо шире. В повышение квалификации необходимо включать и обмен опытом, и самообучение, и посещение выставок, чтение специальной литературы.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства.

Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо

провести анализ причин сложившегося положения - изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения. Другим не менее важным индикатором является рост брака в трудовом процессе работника. Система повышения квалификации может включать курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, новых технологий в области автомобилестроения, школы мастеров и бригадиров, производственно-технические курсы, технологии, курсы обучения совмещаемым и вторым профессиям [21].

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п. [19].

Одно из основных направлений эффективности системы управления персоналом - подготовка работников предприятия.

Существует несколько видов обучения:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;

- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
- самообразование без аттестации;
- на рабочем месте.

Процесс внутрипроизводственного обучения является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития потенциала кадров, что требует создания эффективной системы подготовки и переподготовки персонала. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную подсистему подготовки и переподготовки. Существуют различные организационные формы обучения. Определение потребности в обучении может проводиться на различных уровнях [предприятия, подразделения, рабочие места]. Они зависят от результатов освоения новой работы, перевода на новую работу, продвижения по службе, внесения изменений в законодательство, при реорганизации, аттестации. Заключительный этап состоит в оценке результатов обучения, которая включает итоги обучения, определение степени подготовки, экономическую эффективность обучения, сроки окупаемости затрат.

Весьма важными являются знание существующих методов, приемов обучения и умение рационально их использовать в управленческой деятельности. Среди значительного многообразия методов и приемов целесообразно выделить следующие из них:

- рабочие инструкции - для работ, не требующих специального или длительного обучения;
- переходное обучение - на курсах с использованием тренажеров;
- имитация - аналогия или воспроизведение реальной системы, или обучение сопряжено с опасностью или отличается большой сложностью;
- ролевые игры;
- обучение претендентов для расширения кругозора и улучшение мыслительного процесса;
- лекции;

- дискуссии;
- ротация - временное использование кадров на других постах [важна для обучения менеджеров];
- использование персонала, особенно менеджеров, для работы в других отраслях промышленности;
- дистанционное обучение.

Руководство предприятия должно решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников. Правильному выбору методов обучения помогут ответы на следующие вопросы [16].

- О чем нужно подумать? Что необходимо учитывать при выборе обучения [изменение технологии, информацию по изменению законодательства и т.д.]?

- Кто достаточно квалифицирован для обучения вашего персонала?

- Где должен обучаться персонал? Выбор места обучения - непосредственно на предприятии или вне его.

- Сколько времени отводиться на обучение? Собственно здесь решается вопрос о выборе формы обучения, которая может быть очной и заочной.

- Сколько будет стоить обучение? Компенсирует ли полученная информация и знания, понесенные затраты?

Особое внимание следует обратить на дистанционное обучение, преимущество которого в том, что оно может происходить независимо от местонахождения работника. В России накоплен положительный опыт в этой области. Современная техника сумела расширить диапазон и интенсивность дистанционного обучения. Видеокассеты, соединенные в некоторых случаях с компьютером, позволяют обучаемому получать дополнительные стимулы, поскольку слушатель может наблюдать профессиональных преподавателей. Слушатель получает хорошо разработанные методические указания и учебную литературу.

Руководители служб по управлению персоналом на предприятиях металлургической промышленности обязательно должны оценить

результаты обучения. Для этого используется количественная шкала по ряду вопросов. Прежде всего, это непосредственная реакция участников учебного процесса - насколько понравилось им содержание учебного курса? Была ли программа интересной? Далее важно контролировать, появились ли у обучающихся лиц новые полезные знания. Приоритетными качественными ориентирами являются профессионализм, коммуникации, технические навыки [11].

Переподготовка персонала - это обучение новым профессиям или специальностям работников, высвобождающихся в связи с техническим прогрессом. При переподготовке используются те же формы и виды обучения, что и при подготовке кадров, однако особенностью при переподготовке кадров является то, что продолжительностью обучения варьируется с учетом требований производства и фактических профессиональных знаний учащихся.

Сущность повышения квалификации состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний по той же профессии или специальности. Потребность в повышении квалификации - закономерный и объективный процесс, связанный с развитием производительных сил. Квалификационный уровень работника должен соответствовать или даже быть выше требований, предъявляемых производством. Основными формами повышения квалификации являются: производственно-технические курсы, школы по изучению передовых методов труда, курсы по овладению вторыми и совмещенными профессиями и специальностями, курсы целевого назначения на предприятиях, институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников [20].

Наиболее массовая форма повышения квалификации специалистов - институты повышения квалификации, где ИТР и служащие предприятий металлургической промышленности проходят краткосрочное обучение. Одна из важнейших задач системы управления персоналом - предоставление работникам условий по развитию своих возможностей для карьеры. Понятие



карьеры имеет много значений. С точки зрения производства карьера - это продвижение по службе, что связано с трудовым опытом, профессионализмом, которые человек приобретает на протяжении всей своей жизни. Деловая карьера человека проходит четыре стадии:

- предварительную [обучение в школе, другом учебном заведении];
- первоначальную [переходы с одной работы на другую];
- стабильной работы [с сохранением одной и той же работы];
- отставки [выход на пенсию].

Продолжительность каждой стадии различна для каждого человека, но большинство проходит через все эти стадии. Человек должен определиться со своими желаниями или возможностями и через консультирование понять, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг, развитие. Предприятие также должно определить свои потребности и возможности в управлении персоналом, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и развития своих работников.

Личные потребности и потребности предприятия могут совмещаться различными способами. Наиболее широко распространено неформальное консультирование специалистами по управлению персоналом и консультирование непосредственными руководителями. Каждый руководитель является по «совместительству» преподавателем, который постоянно развивает людей. В повседневной практической деятельности руководителя большое значение придается консультированию. Его цель - помогать другим людям разрешать проблемы и яснее видеть имеющиеся возможности.

## **Выводы по первой главе**

Руководитель предприятия должен понимать, что структура предприятия должна в полной мере соответствовать целям и задачам организации. Если цели, задачи и сама стратегия развития предприятия под влиянием каких-то, скорее всего, внешних факторов изменяются, то и структура предприятия должна быть рассмотрена с точки зрения ее соответствия произошедшим изменениям. Это касается, разумеется, и производственных аспектов, и динамики рынка, и снабженческих проблем, и информационного обеспечения, напрямую зависящего от характера изменения потоков информации, алгоритмов управления и принятия решений.

Эффективное функционирование организации и ее подразделений, работающих в металлургической промышленности невозможно без постоянной их координации, которая входит в задачу системы управления - совокупности форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели функции, методы, технические приемы управления и пр.

Система управления имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом. Как и система управления, ее структура многогранна, однако в ней можно выделить базовый элемент - совокупность субъектов [органов] управления и связей между ними, то есть управленческую и коммуникационную подструктуры.

Управление производственными и технологическими процессами в металлургической промышленности, протекающими в рамках подразделений, осуществляется ими самими, но для того, чтобы организация успешно функционировала в целом, деятельность самих подразделений должна в свою очередь координироваться, для чего создаются специальные управленческие подразделения или должности.

## **ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОРА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В УСЛОВИЯХ ОТДЕЛА ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ ОАО «ММК»**

### **2.1. Анализ системы управления отделом таможенного управления ОАО «ММК»**

Исследование системы управления Отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

На данный момент отдел таможенного оформления состоит из 3-х специалистов и одного ассистента, которые подчиняются начальнику Отдела таможенного оформления Соловьеву Юрию Викторовичу.

Основные задачи:

- организация процесса декларирования экспортных и импортных товаров;

- работа с подразделениями комбината по вопросам, связанным с таможенным оформлением экспортных и импортных товаров;

- организация процесса таможенного оформления экспортных и импортных товаров;

- прохождение процедур таможенного оформления экспортных и импортных товаров;

- взаимодействие с таможенными органами при прохождении процедуры таможенного оформления экспортных и импортных товаров;

- определение кода товаров по Товарной номенклатуре внешнеэкономической деятельности РФ;

- определение страны происхождения товаров;

- заявление по установленной форме и в установленные сроки точных сведений о товарах и транспортных средствах, об их таможенном режиме и других сведений, необходимых для таможенных целей;

- исчисление причитающихся к уплате сумм таможенных платежей и других платежей, соответствующих декларируемому товару;
- составление и исполнение документов и их электронных образов, необходимых для таможенных целей;
- проверка достоверности и анализ документов и сведений, необходимых для таможенных целей, полученных от подразделений комбината и ЗАО «ОМК-СТАЛЬ»;
- разъяснение представителям подразделений комбината и ЗАО «ОМК-СТАЛЬ» требований таможенного законодательства Российской Федерации;
- контроль за соблюдением условий и ограничений пользования и распоряжения товарами и транспортными средствами, в отношении которых таможенное оформление незавершено, до выпуска товаров и транспортных средств, в соответствии с избранным таможенным режимом;
- незамедлительное информирование подразделений комбината при несоответствии товаров сведениям, указанным в транспортных, коммерческих и иных документах сведениям о товарах, приведенных в различных документах, и о других подобных обстоятельствах, имеющих отношение к таможенному делу;
- подготовка и исполнение ежемесячного менеджерского отчета по таможенным платежам;
- уведомление работников таможенных органов о намерении вывезти товары и транспортные средства с таможенной территории Российской Федерации;
- составление проектов документов, необходимых для таможенных целей при производстве таможенных операций;
- помещение товаров и транспортных средств на склад временного хранения;
- своевременное представление таможенному органу документов и дополнительных сведений, необходимых для производства таможенного оформления и проведения таможенного контроля;

- использование информации, полученной в процессе таможенного оформления, исключительно для таможенных целей, обеспечение сохранности и защиты информации;

- предъявление по требованию таможенного органа товаров и транспортных средств, перемещаемых через таможенную границу Российской Федерации и представленных для таможенного оформления;

- обеспечение всех видов государственного контроля, проводимых в отношении декларируемых товаров и транспортных средств;

- подтверждение фактического вывоза товаров с таможенной территории Российской Федерации;

- присутствовать при таможенном оформлении товаров и транспортных средств и оказывать содействие должностным лицам таможенных органов в производстве таможенного оформления;

- производить под таможенным контролем осмотр товаров и транспортных средств, их взвешивание и иное определение количества, а также с разрешения таможенного органа брать пробы и образцы товаров;

- знакомиться с результатами проведенного таможенными органами исследования [экспертизы] взятых проб и образцов товаров;

- иметь доступ в зону таможенного контроля для совершения операций по таможенному оформлению в соответствии с порядком, определенным актами законодательства Российской Федерации о таможенном деле;

- получать информацию и консультации таможенных органов Российской Федерации по таможенным вопросам в соответствии с порядком, устанавливаемым ГТК России;

- иметь согласно порядку, определенному в технологической схеме взаимодействия таможенного декларанта и таможенного органа, доступ к информационным сетям таможенных органов, используемым для автоматической обработки информации, электронной передачи данных, необходимых для таможенных целей;

-ведение переписки с таможенными органами по всем вопросам таможенного оформления товаров и транспортных средств.

Основные положения: Отдел таможенного оформления возглавляет начальник отдела. Квалификационные требования: высшее образование и практический опыт работы в области производства таможенного оформления экспортных и импортных товаров. Начальник отдела таможенного оформления непосредственно подчиняется начальнику управления сопровождения продаж. Руководящие документы: 1. Действующее законодательство Российской Федерации [РФ] в части, касающейся деятельности отдела таможенного оформления. 2. Устав и другие распорядительные документы ОАО, приказы и указания непосредственного руководителя. 3. Руководящие, нормативные и методические документы. 4. Государственные и отраслевые стандарты. 5. Правила внутреннего трудового распорядка и другие локальные нормативные акты ОАО. 6. Действующие регламенты ОАО в части, касающейся деятельности отдела таможенного оформления. 7. Требования документов, действующих в рамках системы качества. 8. Нормативная документация по охране труда, промышленной безопасности и экологии. 9. Структурная схема отдела таможенного оформления. Обязанности:

-руководить проведением необходимых рекомендаций по таможенному оформлению экспортных и импортных товаров;

-анализировать эффективность работ по организации таможенного оформления экспортных и импортных товаров, обеспечивать разработку предложений по их совершенствованию;

-представлять начальнику управления сопровождения продаж на рассмотрение: договора, коммерческие предложения и другие документы, подготовка которых входит в компетенцию отдела таможенного оформления; проекты распоряжений, касающиеся деятельности отдела таможенного оформления; - вносить предложения по совершенствованию организации работы;

-обеспечивать расстановку, ротацию и развитие персонала отдела;

-выполнять сам и обеспечивать соблюдение подчиненным персоналом требований руководящих документов, организовать работу подразделения в соответствии с данными требованиями. Начальник отдела таможенного оформления имеет право:1. Издавать распоряжения по отделу в пределах своих прав и обязанностей.2. В пределах своей компетенции направлять и контролировать деятельность работников отдела, давать указания и требовать своевременного и качественного их выполнения.3. Требовать от структурных подразделений ОАО своевременного предоставления информации, материалов, необходимых для выполнения функций, возложенных на отдел таможенного оформления.4. Вносить предложения по подбору, расстановке и повышению квалификации работников отдела, а также работников, связанных с таможенным оформлением экспортных и импортных товаров в структурных подразделениях ОАО.5. Поощрять работников отдела за успехи в работе.6. Налагать дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины и за ненадлежащее выполнение своих должностных обязанностей.7. Визировать документы и созывать совещания по вопросам, относящимся к деятельности отдела таможенного оформления.8. Подписывать служебные письма в другие подразделения ОАО, а также корреспонденцию в адрес сторонних организаций по вопросам, находящимся в компетенции отдела таможенного оформления. Начальник отдела таможенного оформления несет ответственность за:1. Невыполнение функций и задач отдела таможенного оформления.2. Несоблюдение подчиненными работниками отдела правил внутреннего трудового распорядка.3. Сохранность документов, оборудования, инвентаря и другого имущества, находящегося на подотчете отдела .4. Невыполнение самим и не обеспечение выполнения подчиненным персоналом требований документов.

5. Несоблюдение законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ОАО.

Отдел таможенного оформления взаимодействует со следующими подразделениями ОАО «ММК»:

1. С подразделениями дирекции основного производства ОАО «ММК», получает: сведения об отгрузке металла, документы и другую информацию, необходимую для решения вопросов, входящих в компетенцию отдела таможенного оформления. Представляет: копии товаросопроводительных документов, служебные письма, необходимую статистическую информацию.

2. С юридическим управлением ОАО «ММК», получает: разъяснения, консультации об изменениях в действующем законодательстве РФ, нормативные и информационные материалы по вопросам деятельности отдела таможенного оформления. Представляет: проекты договоров, а также другие документы для согласования и подписания.

3. С дирекцией по экономике и финансам ОАО «ММК», получает протоколы действующих цен, технико-экономические показатели ОАО «ММК». Представляет: служебные письма по таможенным платежам.

4. С дирекцией по транспортной логистике ОАО «ММК», получает услуги по розыску вагонов, транспортные услуги в соответствии с заявками. Представляет: заявки на транспортные услуги.

5. С дирекцией по закупкам ОАО «ММК», получает информацию по закупке оборудования и материалов, требующие прохождения таможенных процедур. Представляет: служебные письма.

6. С дирекцией по информационным технологиям ОАО «ММК», получает услуги по обслуживанию и ремонту вычислительной техники, консультации по работе в информационных системах, обслуживание оргтехники.

7. С дирекцией по персоналу ОАО «ММК», получает регламентирующие документы по работе отдела таможенного оформления [структурную схему, штатное расписание, положение по оплате и премированию, должностные инструкции и пр.]. Представляет: необходимую информацию по вопросам, входящим в компетенцию дирекции по персоналу.



Специалист отдела таможенного оформления обязан:

1. Обрабатывать и анализировать документы, необходимые для декларирования, поступающие от подразделений ОАО и сторонних организаций.
2. Составлять грузовую таможенную декларацию по экспорту и импорту.
3. Рассчитывать таможенные платежи и таможенную стоимость.
4. Составлять корректировки таможенной стоимости и таможенных платежей [КТС] на товары, ввозимые на территорию РФ.
5. Составлять декларации таможенной стоимости на товары, ввозимые на территорию РФ
6. Оформлять ГТД на посту Магнитогорской таможни.
7. Осуществлять контроль за прохождением платежей на грузы по экспорту и импорту.
8. Размещать таможенные грузы на складе временного хранения.
9. Вести оперативный учет и составлять установленную отчетность.
10. Информировать начальника отдела таможенного оформления о всех выявленных недостатках в работе.
11. Выполнять правила внутреннего трудового распорядка для рабочих и служащих, правила нормы и охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты, а также другие инструкции, действующие в ОАО и относящиеся к рабочему месту.
12. Выполнять другие разовые задания и поручения начальника отдела , связанные с работой.
13. Принимать решения по вопросам, входящим в его компетенцию.
14. Получать от подразделений ОАО необходимую для работы информацию, требовать ее своевременного предоставления.
15. Вносить предложения по совершенствованию работы.
16. Обжаловать неправильные действия начальника отдела вышестоящему руководителю.

Несет ответственность за:

1. Качественную и своевременную обработку документов по декларированию.

2. Достоверность передаваемой информации и оперативных данных сведений, входящих в его компетенцию.

3. Соблюдения законности в своей деятельности и разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ОАО.

Специалист связан:

1. Со всеми подразделениями ОАО, отгружающими продукцию на экспорт и получающими товары по импорту.

2. С другими сторонними организациями, оформляющими документы, необходимые для декларирования.

2.4. Существующие проблемы Отдела таможенного оформления ОАО «ММК»

На наш взгляд, в Отделе таможенного оформления ОАО «ММК», используя метод современного анализа выявлено несколько **актуальных проблем:**

*1. Низкая квалификация сотрудников отдела и дирекции в целом.*

*2. Недостаточная заработная плата, отсутствие мотивации в повышении квалификации персонала.*

**2.2. Рекомендации по совершенствованию процесса повышения квалификации персонала как фактора эффективной системы оплаты труда в условиях отдела таможенного оформления ОАО «ММК»**

### **РЕКОМЕНДАЦИЯ 1. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ТАМОЖЕННОГО ОФОРМЛЕНИЯ ОАО «ММК»**

В связи с постоянным обновлением таможенного законодательства, предполагаемым увеличением штата отдела таможенного оформления нами предлагается повышение квалификации всех сотрудников Отдела таможенного оформления «ММК».

Наряду с таможенным оформлением, работники таможенного поста проводят большую консультационную работу с сотрудниками Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» по таможенному законодательству и прохождению таможенного контроля. Консультации для наших сотрудников - бесплатны.

Однако, консультации по вопросам, требующим проработки и затрат времени, являются платными и оказываются только юридическим лицам, а также проводятся в специализированных центрах г. Челябинск, г. Москва, и.т.д. Исходя из этого, мы предлагаем организовать поездку специалистов отдела таможенного оформления ОАО «ММК» на 3-х недельные курсы с целью изучения правильного оформления прохождения грузов через таможенный контроль, значительно ускорять этот процесс, законным способом снижать необходимые таможенные платежи.

Предлагаемый курс обучения менеджеров по таможне предназначен для работников предприятий металлургической промышленности, занимающихся внешнеэкономической деятельностью, приемом и поставкой грузов зарубежным партнерам.

Настоящая учебная программа подготовки и аттестации специалистов по таможенному оформлению разработана мною вместе с методистами нашего «Центра повышения квалификации ОАО «ММК»» в соответствии с положениями Таможенного кодекса РФ, ФЗ РФ "О таможенном тарифе", другими законами РФ, постановлениями Правительства РФ, а также нормативно - правовыми актами ФТС России. Целью изучения учебного курса данной программы является подготовка специалистов по таможенному оформлению, с учетом знаний и практических навыков, приобретенных на занятиях в нашем колледже. В процессе обучения обучающиеся знакомятся с таможенным законодательством, заполняют необходимые таможенные документы, овладевают навыками взаимоотношений с таможенными службами, изучают компьютерные таможенные программы.

## **Информация о курсах по таможене и ВЭД**

Наименование курса:

Таможенный менеджмент с ТНВЭД и ГТД. Продолжительность курсов менеджеров по таможене и ВЭД: 64 академических часов [5.5 недель]. График занятий курсов менеджеров по таможене и ВЭД: 3 дня в неделю по 4 академических часа в день  
Время занятий на курсах по таможене и ВЭД: утренние группы с 9-00 до 12-00; дневные группы с 12-00 до 15-00 и с 15-00 до 18-00; вечерние группы с 18-30 до 21-30; группы выходного дня: суббота и воскресенье.

Место проведения занятий курсов менеджеров по таможене и ВЭД: м. Сухаревская, м. Парк Культуры, м. Таганская, м. Красные Ворота, м. Проспект Мира, м. Добрынинская.

Квалификация [профессия] присвоенная после окончания курсов менеджеров по таможене и ВЭД: Менеджер по таможенному оформлению.

**Стоимость курсов обучения менеджеров по таможене и ВЭД представлена в таблице №1.**

**Таблица 1**

Базовая:	9220 руб.	
Скидка 2%:	9040 руб.	
Скидка 7%:	8570 руб.	
Скидка 15%:	7840 руб.	
Индивидуально:	32570руб.	

**Начало занятий ближайшей группы на курсах по таможене и ВЭД 04.07.2017., группа выходного дня: 14.07.2017.**

**Учебная программа курсов менеджеров по таможене и ВЭД**

Тема №1.

Основные понятия и термины, применяемые в таможенном деле. Ознакомление с основополагающей законодательной базой: Таможенный

кодекс, приказы и распоряжения ФТС России. Подробное рассмотрение значений основных терминов и понятий, применяемых в таможенном деле.

#### Тема №2.

Контракт на внешнеэкономическую деятельность [ВЭД]. Преамбула. Предмет контракта. Условия поставки. Условия платежа. Документационное обеспечение. Гарантии. Упаковка и тара. Арбитраж. Форс-мажор. Прочие [непредвиденные] условия. Пролонгация, протокол разногласий, дополнения. Реквизиты и подписи.

#### Тема №3.

Икотермс 2012. Основные понятия Икотермс 2012. Условия поставки группы E [EXW]. Условия поставки группы F [FOB,FAS,FCA]. Условия поставки группы C [CFR, CIF,CPT,CIP]. Условия поставки группы D [DAF, DES, DEQ,DDU,DDP].

#### Тема №4.

Таможенная стоимость. Понятие таможенной стоимости, нормативные документы. Шесть методов определения таможенной стоимости, их характеристика и примечание. Порядок определения таможенной стоимости вывозимых товаров. Корректировка таможенной стоимости.

#### Тема №5.

Таможенные режимы и способы начисления таможенных платежей в каждом из режимов.

#### Тема №6.

Сертификаты и прочие разрешительные документы на груз. Сертификат страны происхождения. Форма СТ-1, Форма "А". Сертификаты соответствия и сертификат одобрения типа транспортного средства. Возможные случаи отсутствия сертификатов. Гигиенический сертификат, санитарно-эпидемиологическое заключение. Фитоконтроль и ветеринарный контроль. Сертификат радиационной безопасности. Специальные разрешительные документы МВД, Министерства обороны РФ, Минкультуры, Министерства связи, Государственного технического надзора.

#### Тема №7.

Документы на груз и правила подачи их в таможенные органы. Пакет документов, необходимый для первичной регистрации в таможенном органе. Устав, положение, учредительный договор. Регистрационное свидетельство. Справка Государственного комитета статистики РФ. Свидетельство постановки на налоговый учет. Баланс предприятия. Документ о форме собственности на офисные или производственные помещения. Справка[ки] банка[ков] о счетах предприятия [валютном, рублевом, транзитном]. Доверенность. Кадровые приказы предприятия и протоколы собраний. Разрешение[лицензия] на экспортную деятельность. Контракт. Заверенный перевод. Инвойс. Содержание, валюта, сроки, состав цены. Паспорт сделки. Платежные документы по контракту. Платежные документы на таможенные платежи. Спецификации. Сертификаты и другие документы в соответствии с мерами нетарифного регулирования. Товарно-сопроводительные документы. Товарно-транспортные документы. Упаковочные листы.

#### Тема №8.

Товарная номенклатура [ТН ВЭД]. Классификация товаров с применением ТН ВЭД. Основные правила интерпретации. Классификация частей и принадлежностей машин и оборудования.

#### Тема №9.

Практическое занятие по ТН ВЭД.

#### Тема №10.

Изучение приказа ГТК № 915 от 21-08-03 "Об утверждении инструкции о порядке заполнения грузовой таможенной декларации". Заполнение граф ГТД с 1 по 30. Заполнение граф ГТД с 31 по 54.

#### Тема №11.

Знакомство с компьютерной программой "Вэд-Инфо" [фирма СТМ]. Основные папки документов; их содержимое. Поиск и открытие документов [приказы, распоряжения]. Поиск кода; открытие справки по коду. Иные возможности программы.

Тема №12.

Знакомство с компьютерной программой "ВЭД - декларант". Создание ГТД и добавочных листов. Создание ДТС и добавочных листов. Создание КТС. Создание паспорта сделки.

Тема №13.

Заполнение ГТД в электронном виде в соответствии с Приказом ГТК № 915, в режиме импорта [им - 40]. Работа в основными классификаторами.

Тема №14.

Заполнение ГТД в электронном виде в соответствии с Приказом ГТК № 915 в режиме экспорта [эк - 10]. Работа с классификаторами.

На наш взгляд, это решение приведёт к ускорению процедуры оформления грузовой таможенной декларации, а также, для более достоверного её оформления.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ТРУДА [НА ОСНОВЕ ПРОХОЖДЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ] РАБОТНИКОВ ОТДЕЛА ТАМОЖЕННОГО  
ОФОРМЛЕНИЯ ОАО «ММК»**

Экономическое назначение заработной платы - обеспечивать условия жизнедеятельности человека. Ради этого человек сдает в наем свои услуги. Совокупность этих услуг наряду с другими факторами производства создает в обществе продукт, подлежащий распределению. Одна часть этого продукта используется на развитие производства, другая поступает в личное потребление членов общества, образуя их доходы. Причем процесс образования доходов происходит как бы на двух уровнях: на уровне работников как непосредственно участников производства и на уровне семей, где окончательно складываются доходы в соответствии с размером семьи и доходами её членов, принимающих разнообразные формы в виде доходов на землю, капитал, труд или социальные выплаты.

Чем же определяется величина заработной платы каждого работника при наличии существенных различий в качестве труда, его сложности, квалификации?

Общий уровень заработной платы в стране зависит от степени развития производительных сил общества: технологии, производительности, организации труда и т. п. Так, сравнение среднего уровня ставок заработной платы и США и Западной Европе подтверждает данную закономерность.

Заработная плата выступает в различных формах: сдельной, повременной с элементами сдельщины; широко распространены премии и дополнительные выплаты в зависимости от квалификации труда, степени сложности, привлекательности и т. д. Все способы вознаграждения принимают форму ставки заработной платы. И здесь важно не только то, какую заработную плату получает работник, но и какое количество товаров и услуг можно на нее приобрести. Надо различать номинальную заработную плату, т. е. ее денежный размер, и реальную заработную плату, под которой понимается определенное количество приобретаемых на данную оплату труда товаров и услуг.

Формы и системы заработной платы представляют собой способ установления зависимости величины заработной платы от количества и качества затраченного труда с помощью совокупности количественных и качественных показателей, отражающих результаты труда. Основное их назначение - обеспечение правильного соотношения между мерой труда и мерой его оплаты, а также повышение заинтересованности рабочих в эффективном труде.

Основными формами заработной платы являются повременная и сдельная формы оплаты. В нашем отделе оплата труда - повременная

При повременной оплате мерой труда является отработанное время, а заработок начисляется в соответствии с тарифной ставки работника или окладом за фактически отработанное время. Заработная плата подсчитывается по формуле:



$$ЗП = ТС * РВ, [4]$$

Где ЗП- заработная плата;

ТС - тарифная ставка присвоенного рабочему квалификационного разряда;

РВ - фактически отработанное время.

Эффективное применение повременной формы оплаты определяется следующими условиями:

1] строго регламентированные, аппаратурные, автоматизированные производства, где рабочий не может влиять на технологическое время;

2] высокие требования к качеству продукции, которые непосредственно зависят от рабочих;

3] на рабочем месте можно реально увеличить выработку продукции, а производству столько продукции не требуется.

Самая многочисленная и основная категория производственного персонала - это рабочие предприятия - лица [работники], непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов, ИТР.

В настоящее время в отделе таможенного оформления работают 5 человек: 1 начальник отдела, 3 специалиста по таможенному оформлению и 1 ассистент. Оклад начальника отдела- 7 000 руб , оклад специалиста -4 200 руб, оклад ассистента - 2500 руб. Фонд заработной платы отдела составляет - 22 100руб. При предлагаемом увеличении штата отдела таможенного оформления фонд заработной платы составит 35 500 рублей. В результате упразднения структурной схемы Дирекции маркетинга и сбыта, а также происходящем сокращении штата в бюро реализации продукции и отдела контрактной работы, и т.д. фонд заработной платы по дирекции сохраняется, что позволит нам произвести повышение зарплаты в некоторых отделах. Соответственно я предлагаем произвести повышение оплаты труда в нашем отделе. Планируемый оклад начальника отдела- 8 000руб., оклад специалистов - 5 000 рублей, ассистентов - 3 500 руб. таким образом, фонд

заработной платы отдела таможенного оформления ОАО «ММК» составит - 43 500 рублей.

Также предлагаем ввести повременно-премиальную систему оплаты труда.

В соответствии с данной системой рабочий сверх оплаты в соответствии с отработанным временем и тарифными ставками получает премию за обеспечение определенных количественных и качественных показателей. Эти показатели премирования должны точно учитываться и отражать особенности работы тех или иных рабочих. По каждому показателю в отдельности устанавливается размер премии в зависимости от его значения. Основные рабочие-повременщики премируются за выполнение производственных заданий и обеспечение качества выпускаемой продукции и работ. Рабочие-повременщики, занятые обслуживанием основного производства, премируются за достижение показателей, характеризующих улучшение качества их работы: обеспечение бесперебойной и ритмичной работы оборудования по выпуску продукции, улучшение коэффициента его использования, увеличение межремонтного периода эксплуатации и сокращение затрат на обслуживание и ремонт и т.д. Для рабочих-контролеров используются такие показатели премирования, которые учитывают их усилия по улучшению качества выпускаемой продукции независимо от других результатов работы: отсутствие пропуска продукции с браком, выполнение плана по профилактике брака, сокращение возвратов продукции с последующих операций и т.д.

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности.

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

умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя и т.п. Они оказывают сильное воздействие, необязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние как на внешнюю, так и на внутреннюю мотивацию [23,С.44]

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

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

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

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

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

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

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

Положение о премировании работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» вводится для повышения мотивации сотрудников подразделения, на достижение поставленных перед ними целей. С введением данного положения все ранее действующие положения о премировании работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» отменяются.

#### **Область применения.**

Действие данного положения распространяется на всех работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК».

Данное положение определяет порядок расчета показателей премирования, порядок начисления премии и предоставления фактических значений показателей премирования для начисления премии.

### **Принципы премирования.**

Система премирования работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» построена на следующих принципах:

- принцип объективности: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

- принцип предсказуемости: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов его труда;

- принцип адекватности: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

- принцип своевременности: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее [если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учёта для последующего вознаграждения];

- принцип значимости: вознаграждение должно быть значимо для работника;

- принцип справедливости: правила определения вознаграждения должны быть доступны каждому работнику;

- принцип законности: порядок начисления и выплаты премии должен соответствовать требованиям законодательства РФ и другим нормативным документам.

Принципы премирования работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» направлены на привлечение и удержание квалифицированного персонала, мотивацию эффективной и производительной работы каждого работника.

### **Система показателей премирования.**

Система премирования работников Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» построена на показателях эффективности [ПЭ]/показателях

премирования подразделения, которые рассмотрены по следующим направлениям - повышение производительности, улучшение качества и сокращения затрат.

Каждый ПЭ имеет свое весовое значение в общей сумме веса всех ПЭ, предусмотренных для структурного подразделения. Весовые значения ПЭ определяют степень их значимости для эффективной работы подразделения.

Показатели премирования для каждого работника устанавливаются на основании ПЭ подразделения в соответствии с его основными функциями и задачами в структурном подразделении и основаны на принципах премирования, приведенных выше.

Для каждого работника Отдела таможенного оформления определены показатели премирования, на которые он оказывает прямое или косвенное влияние и определена степень этого влияния, отраженная конкретным размером премии за каждый показатель.

Для всех показателей премирования устанавливаются критические, базовые и целевые значения:

- критическим уровнем показателя премирования является значение, при котором выплата премии за показатель не производится;

- базовым значением показателя премирования является среднее достигнутое значение показателя за предыдущие периоды, либо за базовый показатель принимается условие, при котором производится выплата базовой премии за показатель;

- целевое значение ПЭ определяется, исходя из достижимых целей, поставленных руководством для Отдела таможенного оформления

Пересмотр целевых, базовых и критических значений показателей премирования может происходить в следующих случаях:

- если фактические показатели достигали целевых значений в течение длительного срока - 2 и более месяцев;

-если фактические показатели значительно ниже базовых значений, по не зависящим от Отдела таможенного оформления причинам, в течение длительного срока - 2 и более месяцев.

### **Перечень показателей эффективности**

Конкретный размер премии зависит от фактически достигнутых в отчетном периоде значений показателей премирования:

-фактическая премия, не превышающая базового размера, выплачивается ежемесячно;

-фактическая премия, превышающая базовый размер, выплачивается поэтапно;

- за отчетный месяц выплачивается базовая премия;

-разница между фактической премией [превышающей базовой значение] и базовой премией ежемесячно суммируется и выплачивается нарастающим итогом за квартал. Премия для каждого работника Отдела таможенного оформления определяется индивидуально и может осуществляться по следующим показателям премирования:

Показатель премирования - количественный, общая премия каждого работника отдела таможенного оформления складывается из суммы премий по показателям премирования.

Состав показателей премирования для каждого работника и размер премии по показателям представлены ниже .

### **Расчет показателей премирования сотрудников отдела таможенного оформления**

Расчёт премии работников отдела таможенного оформления зависит напрямую от количества оформленных грузовых таможенных деклараций.

Таким образом, исходя из вышесказанного произведём расчёт:

В среднем как уже говорилось ранее, одним сотрудником отдела в день оформляется около 15 ГТД, соответственно в месяц этот показатель составит -225 ГТД.

Нами предлагается ввести мотивацию за превышение количества оформленных ГТД следующим образом:

1. За оформление от 1 до 10 ГТД сверх установленной месячной нормы деклараций сотруднику полагается премия в размере 10% от оклада данного сотрудника.

2. За оформление от 10 до 20 ГТД сверх установленной месячной нормы деклараций сотруднику соответственно полагается премия в размере 15% от оклада данного сотрудника.

3. За оформление от 20 ГТД и более сверх установленной месячной нормы деклараций сотруднику полагается премия в размере 20% от оклада данного сотрудника.

Таким образом, при условии оформления от 1 до 10 ГТД сверх нормы сотрудник получит 500 рублей., при оформлении от 10 до 20 ГТД - 750 рублей, при оформлении более 20 ГТД - 1000 рублей.

На наш взгляд, данное предложение повысит объем оформленных грузовых таможенных деклараций. Однако нельзя забывать, что повышение количества не всегда сопутствуется качеством.

При ухудшении значений показателей эффективности, по сравнению с базовыми, по причинам, не зависящим от отдела таможенного оформления, степень влияния данного подразделения на отклонения от базовых значений показателей определяет комиссия в составе заинтересованных лиц [состав комиссии определяет начальник управления по мотивации труда].

Начальник управления по мотивации организует совещание комиссии и принятие компромиссного решения в течение 2-х рабочих дней с момента обнаружения ухудшения значений показателей эффективности, по сравнению с базовыми.

После обсуждения и вынесения предварительного решения комиссия направляет служебное письмо на имя вице-президента ЗАО «ОМК» - исполнительного директора ОАО «ММК» с указанием причин ухудшения значений показателей эффективности и предложениями о предлагаемом



размере премии за отчётный месяц, с учётом солидарной ответственности заинтересованных подразделений/сторон.

В случае принятия решения о выплате премии сверх расчётного значения по показателям эффективности, выплаты производятся из фонда исполнительного директора.

Работникам, проработавшим неполный месяц, в связи с призывом в Вооруженные силы России, переводом на другую работу внутри комбината, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, уволенным по сокращению штатов или по другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в данном периоде.

#### **Порядок депремирования.**

В соответствии с пунктом 7 «Правил внутреннего трудового распорядка», работники Отдела таможенного оформления ОАО «ММК», допустившие нарушения, могут быть полностью или частично лишены премии.

Работникам, уволенным за нарушение трудовой дисциплины, премия за отчетный месяц не выплачивается.

Как уже говорилось ранее, количество не всегда сопровождается качеством. При недостоверном оформлении грузовой таможенной декларации работником таможенных органов выписывается «УВЕДОМЛЕНИЕ» - перечень допущенных ошибок и недочетов, совершенных сотрудником отдела таможенного оформления, непосредственно составившем данную ГТД.

При наличии, в течение рассматриваемого периода - 1 месяца выписанных уведомлений на работника отдела таможенного оформления предлагается частичное лишение премии в размере- 10 % от оклада.

#### **2.3. Эффективность разработанных рекомендаций**

Для того чтобы добиться наилучших результатов в менеджменте, необходимо четко сформулировать значимую цель, определить стратегию ее достижения и определить и использовать способы вознаграждения для

достижения цели. Определение цели, стратегии достижения и способа вознаграждения являются тремя этапами эффективного менеджмента:

I ЭТАП. Постановка целей, которые:

- ориентированы на достижение результатов, а не на выполнение деятельности;
- совместимы, достижение одной цели не препятствует достижению другой;
- измеримы и имеют свои критерии оценки;
- требуют усилий, но достижимы.

II ЭТАП. Определение стратегии достижения:

- стратегия основательных решений;
- стратегия риска;
- стратегия идей менеджмента;
- стратегия действенности;
- стратегия эффективных сотрудников-профессионалов;
- стратегия упрощения;
- стратегия качества;
- стратегия лояльности и преданности;
- стратегия сотрудничества.

III ЭТАП. Определение и реализация системы вознаграждения по результату: - деньги; - одобрение; - действие; - свободное время и самостоятельность; - взаимопонимание и личный интерес; - продвижение по служебной лестнице и личный рост; - самостоятельность и любимый рост; - призы.

Если результат не достигнут, необходимо разобраться вместе с подчиненными, в чем ошибка, но не искать виноватых, как это чаще всего делает высшее руководство наших фирм. Очень может быть, что были допущены ошибки при постановке цели, выборе стратегии достижения или способов вознаграждения. Следующие вопросы помогли бы в этом разобраться: верны и значимы ли поставленные цели? Понимает ли их ответственность за выполнение? Верное ли поведение поощрялось? Было ли вознаграждение соответствующим и значимым? Имеются ли посторонние обстоятельства, которые сделали невозможным достижение целей? Что нужно изменить, чтобы добиться успеха? Технологии эффективного менеджмента позволяют каждому предприятию металлургической промышленности по "шкалам" усвоить, как осуществлять эти этапы, как

эффективно управлять подчиненными, равными себе по уровню управления и даже шефом. Итак, для того, чтобы добиться успеха, эффективный менеджер должен, во-первых, определить стратегические цели и систему ценностей фирмы; во-вторых, выбрать стратегии достижения, необходимые для реализации стратегических целей; в третьих, реализовать стратегические программы, используя систему вознаграждения по результату; в-четвертых, использовать технологии эффективного менеджмента и психофизические технологии эффективной коммуникации; в-пятых, сбалансировать стратегический и ситуационный ресурсы персонала фирмы, что необходимо для долговременного успеха. Современный эффективный менеджер должен уделять огромное внимание человеческим ресурсам, о которых в нашей стране руководители вспоминают в самый последний момент или не вспоминают вовсе. Применение разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект, чем это может показаться на первый взгляд. Профессионально применяя на практике рассмотренный в данной работе комплекс стратегий, технологий и так, постоянно повышая уровень управленческой культуры, стремясь к самоутверждению, а не к саморепрезентации, увеличивая число стратегий мышления и вкладывая средства в персонал и идеи, менеджер становится действительно эффективным, что приносит рост и процветание предприятию. Попробуем рассчитать экономическую величину рентабельности данных предложений.

Фонд оплаты труда Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» на текущий момент составляет 220 100 рублей, ФОТ Отдела таможенного оформления ОАО «ММК» на плановый период составит 430 500 рублей, прибавим к этому затраты на повышение квалификации сотрудников:

$$3 \times 7\,800 = 23\,400 \text{ руб.}$$

[ данные сотрудники имеют стаж работы более 5 лет, поэтому на их обучение идёт скидка ]

$$2 \times 9\,220 = 18\,440 \text{ руб}$$

[ обучение 2-х новых специалистов ]

$23\,400 + 18\,440 = 41\,840$  руб.

[ сумма, затраченная на обучение всех специалистов ОТО ]

Так, как обучение будет происходить постепенно, приблизительно в течение 4-х месяцев, затраты на один месяц в течение данного периода, составят - 10 460 рублей. Как уже говорилось ранее простои транспорта занятого перевозками грузов для ОАО «ММК» составляют около 90 000 рублей за сутки, за месяц это сумма будет равна приблизительно 270 000 рублей. В течение первых четырёх месяцев затраты на внедрение данных предложений составят ежемесячно 45 960 рублей [стоимость обучения/4месяца + ФОТ ОТО]. Экономический эффект будет равен [270 000- 45 960] 224 040 рублей. Начиная с пятого месяца после внедрения, затраты уменьшатся, так как обучение персонала закончится и составят 35 500 рублей, соответственно экономический эффект увеличится и составит 234 500 рублей [270 000-35 500].

### **Выводы по второй главе**

Таким образом, данные рекомендации по совершенствованию работы данного отдела являются экономически обоснованными и целесообразными. Программа реализации разработанных рекомендаций рассчитана примерно на 6 месяцев, с 01.07.17 по 01.12.17 года.

1.Повышение квалификации сотрудников в отделе проходит через обучение специалистов в дочернем предприятии «Альта - Форум», г. Челябинск. Обучение осуществляется за счет ОАО «ММК». Сотрудники, проработавшие в отделе 5 лет и более, обучаются в течение 2-х недель, срок обучения вновь поступивших сотрудников-1 месяц. Из этого следует, что 3 специалиста будут обучаться по две недели в течение 1,5 месяца, а два новых специалиста по 1 месяцу каждый. Все это будет происходить с июня по сентябрь 2016 года.

2. Параллельно будет происходить повышение окладов, введение мотивации. Этим будет заниматься Дирекция по персоналу ОАО «ММК».

3. Переход на 2-х сменный график работы не займет много времени. Опять же Дирекция по персоналу утвердит разработанный график и передаст для начисления зарплаты в табельный отдел бухгалтерии комбината.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении важно подчеркнуть, что экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления, совершенствование системы стало характерной чертой последнего десятилетия XX в. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к

конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

В данной работе мы рассмотрели функционирование и развитие Отдела таможенного управления Дирекции маркетинга и сбыта ОАО «ММК».

На наш взгляд в отделе таможенного оформления, используя метод современного анализа нами выявлено несколько немаловажных для работы отдела проблем:

1. Низкая квалификация сотрудников отдела и дирекции в целом.

Повышение квалификации специалистов, на наш взгляд, приведет к ускорению процедуры оформления грузовой таможенной декларации, оформление будет более быстрым, четким и достоверным.

2. Недостаточное количество штатных единиц, недостаточная заработная плата, отсутствие мотивации.

При проведенном нами увеличении штата отдела, автомобильный и железнодорожный транспорт, по моим подсчетам, будет проходить таможенную очистку в день прибытия на склад получателя. Как говорилось ранее, простои его составляют за месяц примерно 270 000 рублей. С введением данной рекомендации мы сэкономим эту сумму.

При повышении заработной платы и введении мотивации сотрудники отдела будут заинтересованы в выполнении своей работы, так как это даст им возможность почувствовать успех. Успех - одна из потребностей, мотивирующих человека, поэтому важно дать человеку возможность ощутить свою причастность к успеху и признание его заслуг со стороны руководства.

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: «Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач». Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто

хочет взять на себя бремя ответственности за руководство хозяйством и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

## ГЛОССАРИЙ

**Зарботная плата** – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Мотив** – это то, что вызывает определенные действия человека.

**Мотивирование** – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

**Мотивация** – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

**Мотивации** – содержательные и процессуальные.

Содержательные:

- Теория иерархии потребностей [А. Маслоу].
- Теория потребностей существования [Existenc], отношений [Relatednes] и роста [Growth] – теория ERG [К. Альдерфер].
- Теория мотивационных потребностей [теория власти] [Д. МакКлелланд].
- Теория двух факторов [Ф. Гегцберг].

Процессуальные:

- Теория трудовой мотивации [Д. Аткинсон].
- Теория справедливости [равенства] [С. Адамс].
- Теория усиления мотивации [Б. Скиннер].
- Теория ожиданий [В. Врум].
- Теория постановки целей [Э. Локк, Т. Рейен, Г. Латэм].
- Теория справедливости [Л. Портер, Э. Лоулер].

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

**Стимулирование** – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.



**Фонд оплаты труда [ФОТ]** представляет собой общую сумму затрат на оплату труда работников и выплат социального характера.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Таможенный Кодекс Российской Федерации.- М.:ДГУП,2015-304с
2. Байделл Т.К. Как улучшить управление организацией.- М.:Инфра-М,2012- 204 с.
- 3.Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента/Управление персоналом -2012 -33 с.

4. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием-М ,2012-97 с.
5. Дашков Л.П. Коммерция и технологии торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений-3-е изд.,- М.: Издательско - книготорский центр «Маркетинг»,2012-112 с..
6. Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте.- М.: Дело,2012-128 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом- НИМБ, 4- изд-е 4, Н.Челябинск, 2015-720 с.
8. Елагин Ю.А. Технология и коммерческая деятельность: Учебное пособие, Екатеринбург,2012 -207 с.
9. Завалин П.Н. Инновации- современный подход к управлению производством. - К.: МАУП, 2012-221 с.
10. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии .М.:ГАУ, 2012 - 312 с.
11. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело,2012-67 с.
12. Калина А.В.. Современный экономический анализ и прогнозирование.-К.:МАУП,2012-202 с..
13. Коротков Э.М. Концепции менеджмента. -М.: ДЕКА, 2012-112 с.
14. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник для вузов - 5-е изд-е.,2012-430 с.
15. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. - М.: "Ника", 2012-200 с.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М. ИНФРА-М, Новосибирск.: НГАЭ и У, 2012-301 с.
17. Мотин Г.А. Менеджмент: Учебное пособие - Н.Челябинск: НИМБ, 2012-215 с. 20.
18. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2015-40 с.

19. Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность: Учебное пособие, Екатеринбург: Изд-во Урал.гос.унив-та, 2012-104 с.
20. Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебное пос.-2-е изд-е-М.:ИВЦ «Маркетинг»,2012-320с.
21. Романов А.Н. и др. Маркетинг. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015-301 с..
22. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений, - М.: ИНФРА-М, 2012-213 с..
23. Страхова О.А. Управление персоналом и занятость,2012-116 с.
24. Управление организацией: под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина -3-е изд., перер. И доп.-М.:ИНФРА-М,2013-716 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, 2015 -111 с.
26. Ховард К.М. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. - М.: ИНФРА-М, 2012-219