

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

Институт электронного обучения
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Модернизация системы мотивации персонала

УДК 005.321.331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-ЗА12	Черевко Валерия Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск – 2016г.

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.03.02 Менеджмент**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
Профессиональные компетенции	
Р₁	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
Р₂	Применять профессиональные знания в области организационно–управленческой деятельности
Р₃	Применять профессиональные знания в области информационно–аналитической деятельности
Р₄	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
Р₅	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
Р₆	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
Р₇	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
Р₈	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
Универсальные компетенции	
Р₉	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
Р₁₀	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
Р₁₁	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

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

Институт электронного обучения
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 Н.О. Чистякова
 _____ «_____» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
З-3А12	Черевко Валерии Олеговне

Тема работы:

Модернизация системы мотивации персонала
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	- Отчет по преддипломной практике. - Учебники и учебные пособия. - Периодические издания. - Электронные и интернет источники.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	- Теоретические и методологические основы мотивации. - Организация системы оплаты труда на предприятии. - Анализ системы мотивации на предприятии.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	- Схема мотивационного процесса. - Требования к менеджеру как к руководителю. - Материальная и нематериальная мотивация. - Методы управления мотивацией персонала. - Иерархия потребностей А. Маслоу. - Организационная структура предприятия.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант

Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.01.2016

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Лилия Равильевна	к.ф.н.		15.01.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А12	Черевко Валерия Олеговна		15.01.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 7 рисунков, 7 таблиц, 25 использованных источников, 2 приложения.

Структура работы включает введение, три главы, один раздел, заключение, список использованных источников и приложения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, вознаграждение, заработная плата.

Объектом исследования является мотивация персонала АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы: анализ мотивации персонала на предприятии и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

В процессе исследования были рассмотрены теоретические и методические основы мотивации; проанализирована мотивация персонала АО «Алмалыкский ГМК» и предложены рекомендации по совершенствованию существующей мотивации.

В результате исследования было выявлено, что основное внимание на предприятии уделяется материальной мотивации, тогда как нематериальная мотивация практически не развита.

Область применения: управление персоналом предприятия.

В будущем планируется предоставить разработанные рекомендации на рассмотрение руководству предприятия.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Мотивация – побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Стимулирование – это прямое или косвенное принуждение к совершению нужного действия. Прямое принуждение – это применение или угроза применения непосредственного физического воздействия на человека, самое примитивное, классическое стимулирование. Косвенное – это применение и обещание применения различного материального вознаграждения за совершение нужного действия (положительное стимулирование).

Нематериальная мотивация – это вид стимулирования работы сотрудника без использования денежных ресурсов.

Материальная мотивация – вид стимулирования работника с использованием денежных ресурсов. К ней относятся: заработная плата, премирование, ценные подарки.

Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя, принимает за плату за свой труд, соответственно понятия ценности у всех людей различаются и оценка как такового вознаграждения различна.

ГМК – горно-металлургический комбинат

Оглавление

Реферат	5
Введение.....	8
1 Теоретические и методологические основания мотивации.....	10
1.1 Понятие мотивации и мотивационного процесса.....	10
1.2 Роль и значение мотивации персонала	14
1.3 Основные теории мотивации	17
2 Организация системы оплаты труда на предприятии	25
2.1 История развития и характеристика АО «Алмалыкский ГМК»	25
2.2 Учет оплаты труда на предприятии	32
3 Анализ системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК»	46
3.1 Экономические и социальные факторы механизма мотивации труда на предприятии.....	46
3.2 Материальная и нематериальная мотивация на предприятии	53
3.3 Направления модернизации мотивации на предприятии	58
4 Социальная ответственность	67
Заключение	77
Список использованных источников	80
Приложение А Управление АО «Алмалыкский ГМК»	82
Приложение Б Основные характеристики форм оплаты труда и документы, на основании которых начисляется заработная плата	83

Введение

В современном менеджменте все большее значение приобретает мотивация и ее процесс. Мотивация персонала является одним из важных средств обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия, грамотной мобилизации имеющихся человеческих ресурсов. Основной целью мотивационного процесса является получение максимальной отдачи от имеющихся человеческих ресурсов, что в свою очередь повышает рентабельность предприятия.

Современный соискатель выбирает потенциальное место работы не менее придирчиво и скрупулезно, чем работодатель выбирает будущего сотрудника. Основными показателями, на которые обращает внимание потенциальный работник, являются оплата труда и условия работы, в том числе система мотивации труда на предприятии.

Современный менеджер же в свою очередь, должен проявлять гибкость и изобретательность, обладать достаточным «багажом» знаний, чтобы удовлетворить потребности обеих сторон, как работника, так и работодателя. Изучение, анализ и модернизация существующих на предприятии систем мотивации персонала является неотъемлемыми составляющими успешного менеджмента [18].

Таким образом, объектом изучения и исследования выступает мотивация труда.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что путь к эффективному управлению персоналом, и, следовательно, к процветанию предприятия, лежит через понимание мотивации персонала.

Основной целью работы является на основе исследования теоретических работ и практических материалов провести комплексный анализ теорий мотивации персонала, определить положительные и отрицательные стороны имеющихся теорий и систем мотивации, сформировать выводы касательно

темы работы, предложить варианты модернизации имеющейся системы мотивации персонала.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия, мобилизации имеющихся человеческих ресурсов. Главная задача процесса мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов, что в свою очередь повышает производительность и прибыльность компании. Проблемы мотивации широко рассматриваются в современной научной и публицистической литературе. В Российской литературе огромное разнообразие характерных черт и свойств мотивации. Сложность практической организации системы мотивации определяется слабой изученностью особенностей мотивации работников в отдельных отраслях в видах производства. В настоящее время проблема мотивации является актуальной, но к сожалению, неразрешенной в практическом плане [19].

Данная работа имеет определенную структуру и состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. В первой главе необходимо изучить понятие систем мотивации труда в современной организации и основные имеющиеся теории мотивации, второй задачей выступающей второй главой данной работы, является изучение систем мотивации на рассматриваемом предприятии, анализ полученных данных. Третья глава посвящена разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК».

Методологическую основу данной работы составили работы отечественных и зарубежных ученых, разрабатывающих теории мотивации персонала и стимулирования труда на предприятии.

1 Теоретические и методологические основания мотивации

1.1 Понятие мотивации и мотивационного процесса

Мотивация (от лат. *movere*) – побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Для четкости понятия, следует различать понятия «мотивация работы» и «мотивация деятельности», последнее имеет более широкое содержание. Работа – это целенаправленная деятельность человека по видоизменению и приспособлению предметов природы для удовлетворения своих потребностей. Процесс работы включает три момента: собственно, труд, предметы труда и средства труда. Но трудовая деятельность не ограничивается лишь процессом работы. Деятельность – это специфическая форма отношения к окружающему миру, содержанием которой является его целесообразное изменение и превращение в интересах людей, изменение, которое включает цель, средства, результат и сам процесс. Трудовая деятельность как ведущая сфера жизнедеятельности происходит в условиях общественного разделения труда

под влиянием образования, квалификации, стажа работы, трудовой активности, ценностных ориентаций и приоритетов индивида, ситуации на рынке труда и т. п. Затем мотивация трудовой деятельности включает целый ряд мотивационных составляющих. Если мотивация труда является только побуждением работника к эффективной деятельности, которая обеспечивает необходимое вознаграждение и удовлетворяет имеющиеся нужды, то мотивация трудовой деятельности в целом включает собственно мотивацию труда, мотивацию занятости, мотивацию к владению средствами производства, мотивацию подготовки к трудовому процессу, мотивацию к развитию конкурентоспособности работника и т. п.

Теория и практика менеджмента персонала (в частности его мотивационная составляющая) рядом с вышеупомянутыми ключевыми терминами пользуется еще целым рядом других. С целью унификации ряда понятий необходимо уточнить их содержание и в дальнейшем понимать их так:

1) мотиваторы – факторы, которые побуждают человека к трудовой деятельности; внешние мотиваторы – внешние относительно работника влияния; внутренние мотиваторы – внутренние побудительные силы;

2) мотивационный потенциал работника – составляющая трудового потенциала, которая характеризует готовность работника к максимальной трудовой отдаче, развитию конкурентоспособности, реализации в работе приобретенных знаний, способностей, умений, навыков;

3) богатство мотивации работы – разноплановость мотивов как результат разнообразных потребностей, которые побуждают к трудовой деятельности;

4) устремленность мотивации – направленность работника на реализацию определенных нужд на основе выбора конкретного вида трудовой деятельности [3, с. 38].

С появлением работ Э. Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды сулит понимание психологии и то, что мотивация по типу «кнута и пряника» недостаточна. Мэйо и его сотрудники, проведя в течение восьми лет крупные

исследования поведения работника на рабочем месте, пришли к осознанию того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, сильно влияют на производительность труда [5, с. 38].

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель (рисунок 1).

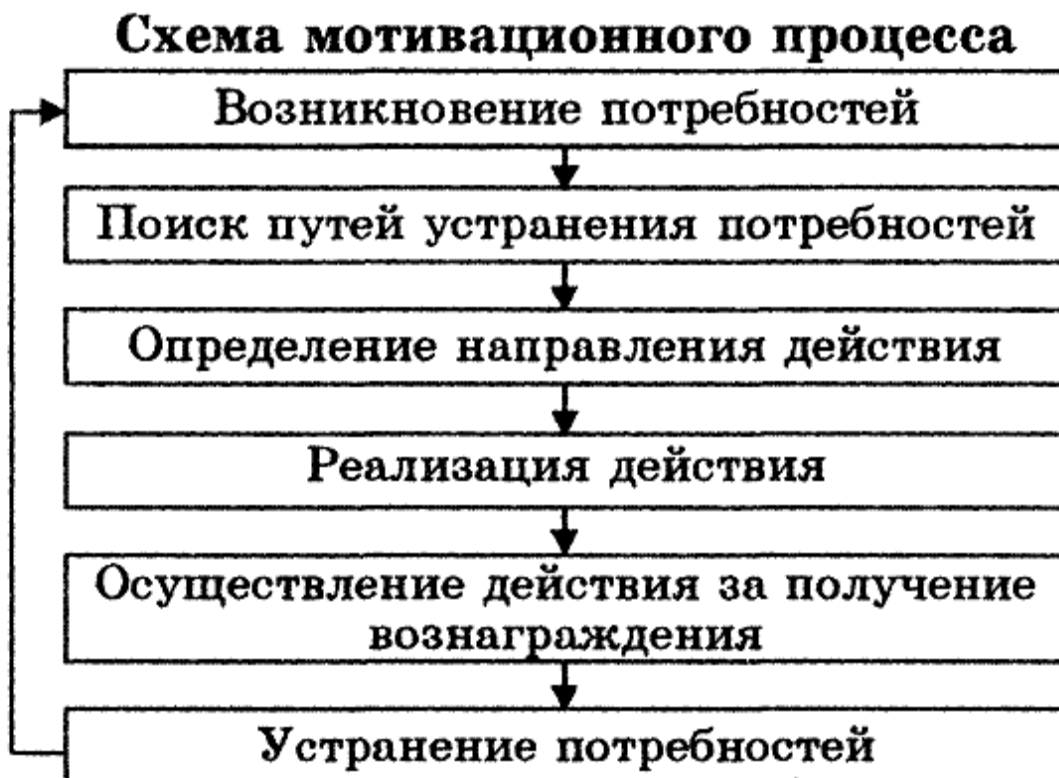


Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса [3, с. 141]

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-либо шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- 1) физиологические;
- 2) психологические;
- 3) социальные.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять. Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности,

либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Существует множество различных теорий и инструментов мотивации, которые возможно применять для решения этой задачи. Изучение поведения человека в труде позволяет найти объяснения мотивации и помогает создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

1.2 Роль и значение мотивации персонала

В настоящее время, одним из самых важных ресурсов любой компании являются ее сотрудники. Об эффективности их работы можно судить по успеху любого предприятия. Задачей менеджеров является максимальное и эффективное использование возможностей персонала (рисунок 2).

Задачи мотивации – признание работы сотрудников, добившихся высоких результатов в целях дальнейшего стимулирования их творчества; демонстрация отношения фирмы к высоким результатам труда; популяризации результатов работы сотрудников, которые получили признание; использование различных форм признания; повышение морального признания через соответствующие формы; обеспечение руководством процессов для улучшения труда. [17, с. 110]



Рисунок 2 – Требования к менеджеру как к руководителю

Основными формами мотивации являются:

1. Материальная компенсация труда – заработная плата, комиссионные вознаграждения, сдельная оплата труда, покупка акций.
2. Денежные премии – за инновации, патенты, вклад в работу организации.
3. Общественное признание личности – продвижение по службе, отдельный кабинет, подарки, почетные значки, поездки на отдых.
4. Общественное признание группы – обед с руководством, загородные поездки с семьей, раздавая подарки для всех членов группы.
5. Личное признание руководства – выражение благодарности, письмо на дом, открытки в день рождения. [3, с. 57]

Мотивацию принято разделять на материальную и нематериальную (рисунок 3). Материальная мотивация, как правило, самый затратный вид мотивации, но зачастую не самый действенный. Повышение заработной платы, дополнительные выплаты, могут достаточно заметно увеличить фонд заработной платы, что может привести к отрицательным финансовым показателям. Основное значение в нематериальной мотивации занимает проявление особой благодарности работникам за их усердие и труд. Благодарность носит более символический характер, и для того, чтобы сотрудники ее оценивали, трудящиеся должны чувствовать, что они неотъемлемая часть предприятия, что их вклад в развитие предприятия достаточно высок и необходим.



Рисунок 3 – Материальная и нематериальная мотивация

Управление персоналом, а в частности мотивацией должно основываться на принципах системного подхода и анализа. Что в свою очередь означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей (рисунок 4).

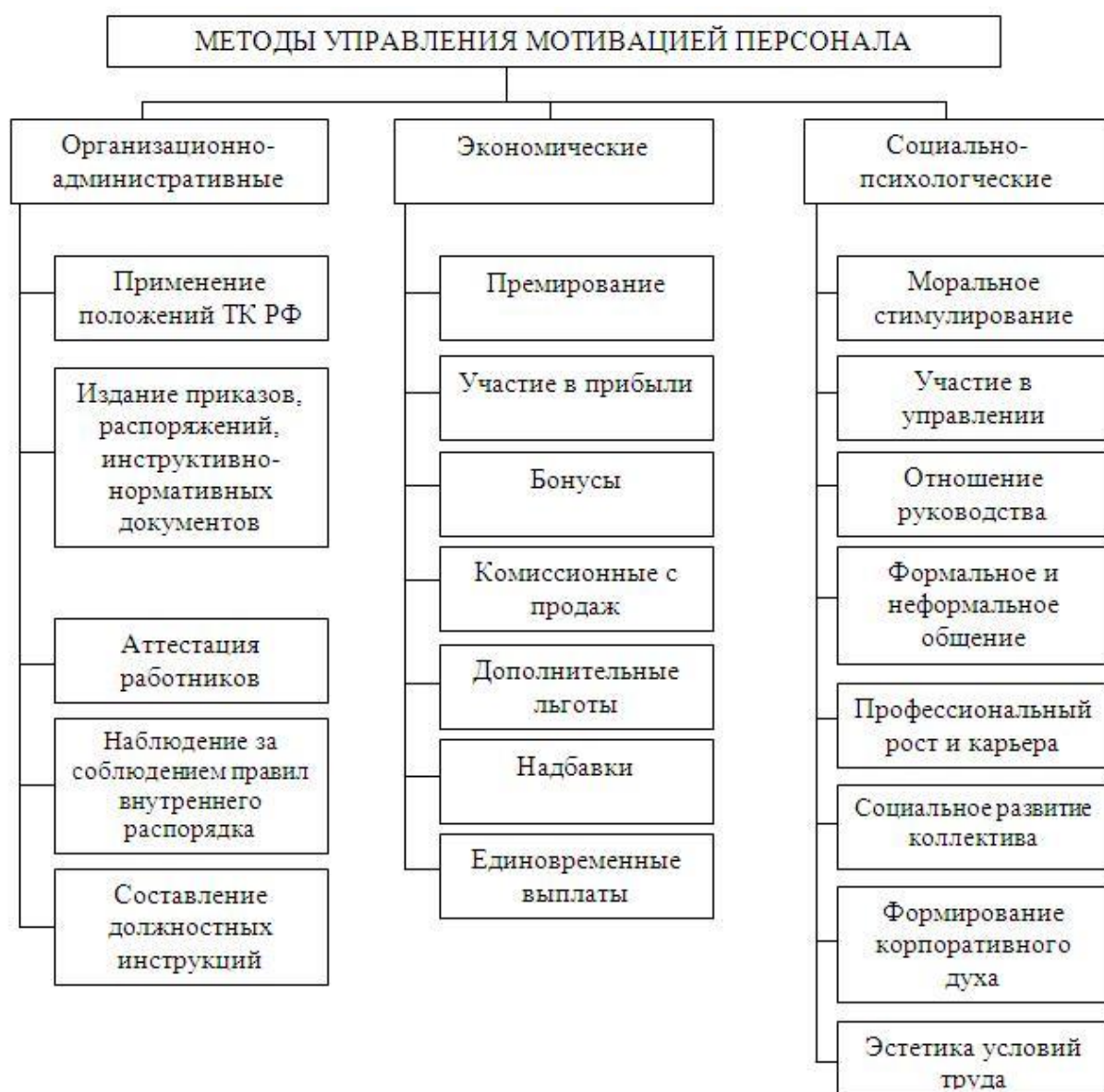


Рисунок 4 – Методы управления мотивацией персонала

Из всех функций, которые лежат на плечах менеджера, мотивация, возможно, одна из самых сложных. Это связано, в основном, с тем что

мотивация сотрудников имеет тенденцию изменяться. Например, исследование предполагает, что поскольку доход сотрудников увеличивается, деньги становятся меньшим мотиватором.

1.3 Основные теории мотивации

Теории мотивации можно разделить на две категории – содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Эти теории рассматривают линию поведения человека не только как функцию его потребностей, но и как функцию его восприятия и ожидания, связанных с данным процессом, ситуацией.

Процессуальные теории считаются более современными, они основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К основным процессуальным теориям относятся: теория ожидания, модель мотивации Портера–Лоулера и теория справедливости. Несмотря на противоречия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и плодотворно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду [5, с 44].

Человек на протяжении жизни испытывает нужды и потребности. К нужде следует относить физиологическое или психологическое ощущение нехватки чего–либо. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются врожденными, это такие потребности в пище, воде, воздухе, сне. Вторичные же потребности связаны с культурным укладом жизни чело века. Среди них выделяются социально–психологические потребности. К этим потребностям можно отнести потребности в успехе, уважении, власти.

Потребности человека служат мотивом к действию, определяют мотивационное поведение человека. В связи с этим рассматривают побуждение как ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели, которая осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя, принимает за плату за свой труд, соответственно понятия ценности у всех людей различаются и оценка как такового вознаграждения различна.

Под внутренним вознаграждением принято понимать удовлетворение, которое приносит сама работа. Так же к внутреннему вознаграждению следует относить дружбу, общение и социальные связи возникающие в процессе работы.

Внешнее же удовлетворение выступает в роли заработной платы, продвижения по службе, отпуска и, следовательно, дается организацией.

Далее рассмотрим основные теории мотивации зарубежных теоретиков.

Теория иерархии потребности А. Маслоу

Согласно теории, успех побуждения работников к производительному труду зависит от того, насколько правильно учтены их актуальные потребности (рисунок 5). Потребности проявляются в строгой последовательности, первыми удовлетворяются так называемые базисные потребности, которые связаны с обеспечением выживания. Согласно Маслоу, человек работает прежде всего для удовлетворения именно их [9, с. 18].

Самый мощный фактор мотивации трудовых процессов – удовлетворенность трудом, другими словами, радость, получаемая от работы, личная причастность к результатам выполненной работы, уверенность в своей значимости и необходимости для организации, наличие возможности выразить себя, уважение и почет со стороны руководства предприятия.



Рисунок 5 – Иерархия потребностей А. Маслоу [19]

Отсюда следует весьма важный практический вывод: менеджер должен четко представлять потребности своих подчиненных, замечать изменение этих потребностей и соответственно изменять методы их удовлетворения.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Двухфакторная теория Ф. Герцберга, также основанная на потребностях человека, получила название теории двух групп факторов. К первой группе относятся гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой выполняется работа, – политика фирмы, условия труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, гарантии сохранения работы.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными. [7, с. 52]

Мотивация связана с сущностью работы. Отсутствие или неадекватность

мотивации вряд ли приведут к неудовлетворенности работой, но ее наличие вызовет удовлетворение от работы и способствуют мотивированию сотрудников на повышение эффективности трудовой деятельности.

По мнению Герцберга, если руководство организации не оказывает должного внимания факторам мотивации, человек будет чувствовать неудовлетворенность работой, соответственно продуктивность его как рабочей единицы будет снижена. Однако достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека. Практический вывод из теории мотивации Герцберга: чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

По мнению Герцберга, работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы (первичные, базисные по Маслоу) только в том случае, если, по его мнению, их реализация по отношению к нему неадекватна или несправедлива. Теория МакКлелланда в части потребностей власти и успеха корреспондирует с вторичными потребностями по Маслоу и с мотивирующими факторами Герцберга. Потребностям к принадлежности по теории МакКлелланда соответствуют социальные потребности по Маслоу и гигиенические факторы по Герцбергу [1, с. 29].

Теория потребностей Д. МакКлелланда

Эта теория представляет собой своего рода упрощенный вариант модели мотивации А. Маслоу. В данной модели мотивации делается основной упор на потребности высших уровней – власти, причастности, успеха. Потребность власти проявляется в желании воздействовать на других людей.

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью

успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами [9, с. 24].

Менеджер, располагая данными о преобладающих потребностях своих подчиненных, должен избрать тот вариант мотивации, который в наибольшей мере будет способствовать достижению цели как работника, так и организации. Так, при мотивации людей, имеющих потребность успеха, необходимо ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия, чтобы проявлять инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами [6, с 9].

Теория ожидания, теория справедливости

Теория ожиданий базируется на экспериментах русского физиолога И. Павлова, так же, как и теория предпочтения–ожидания, выдвинутая в тысяча девятьсот шестьдесят четвертом году Врума основывается на том, что наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека на достижение определенной цели.

Если работники не будут чувствовать связи между затрачиваемыми силами и достигнутыми результатами, мотивация будет ослабевать. Отсутствие связи может возникнуть из-за неправильной самооценки работника, его недостаточной подготовки или же из-за недостаточного количества прав для выполнения поставленной задачи [9, с. 38].

Ожидания в плане вознаграждения результатов – это ожидания вознаграждения определенного характера или же поощрения в ответ на достижение определенных результатов и поставленных задач.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, – это ценность поощрения или вознаграждения, которую называют валентностью. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая при получении определенного

вознаграждения. Если ценность получаемого вознаграждения для человека невелика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация труда будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда [2, с. 14].

Использование на практике теории имеет достаточно привычную форму. Для повышения эффективности мотивации менеджеру необходимо установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим, вознаграждение должно происходить лишь за эффективную работу. Менеджеру необходимо поставить достаточно высокую, но вполне достижимую планку перед сотрудниками, при этом внушив им что они могут добиться необходимых результатов приложив усилия. Кроме того, менеджеру необходимо располагать информацией о том, как тот или иной сотрудник оценивает тот или иной вид вознаграждения.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает, что коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у работника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и восстановить справедливость.

Восстановить чувство справедливости можно, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Те, кто считает, что им переплачивают, менее склонны изменять свое поведение.

Практический вывод из теории справедливости: до тех пор, пока человек не начнет считать, что его вознаграждение справедливо, он будет стремиться снизить интенсивность труда.

Модель Портера–Лоулера

Л. Портер и Э. Лоулер предложили расширенную комплексную версию модели Врума, в ней они объединили теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно этой модели, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенное вознаграждение. Лоурел и Портер рассматривали вознаграждение и воспринимаемую справедливость в качестве недостающего звена модели Врума между производительностью и удовлетворенностью. Причем внутренние награды, реализующие потребности высокого уровня, изображаются как более вероятная причина удовлетворенности и дальнейшей мотивации по сравнению с внешними наградами [12, с. 15].

Модель Портера–Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: 1) затраченные усилия; 2) восприятие; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами – человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Результаты работы сотрудника зависят от трех факторов: 1) затраченных усилий; 2) способностей и характерных особенностей человека; 3) осознания им своей роли в процессе труда [5, с. 23].

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей

2 Организация системы оплаты труда на предприятии

2.1 История развития и характеристика АО «Алмалыкский ГМК»

Началом летописи Алмалыкского горно – металлургического комбината по праву можно считать год, когда пятилетним планом было намечено строительство медеплавильного комбината на базе медно – молибденового месторождения Кальмакыр, открытого геологами возле кишлака Алмалык. В 1940 году была составлена карта – планировка комбината и будущего города, в котором предусматривалось проживание 25 тысяч человек. Вторая мировая война помешала строительству. Но уже в январе 1945 года по приказу Народного комиссара цветной металлургии было учреждено управление «Алмалыкстрой», созданное для строительства Алмалыкского медькомбината.

В июне 1948 года в продолжение начатых работ Советом Министров было подписано постановление о строительстве свинцово–цинкового комбината. В первом полугодии 1949 года на месте были произведены проектно–изыскательские работы, а во втором уже начато строительство свинцово–цинкового рудника на месторождении Алтын–Топкан, обогатительной фабрики и рабочего поселка в районе кишлака Акмечеть на территории Таджикистана.

Решение о строительстве рудника Алтын–Топкан, утвержденное постановлением Совета Министров 1 февраля 1949 года, стало основополагающим для Алмалыкского горно – металлургического комбината, а дата подписания этого документа стала днем рождения АГМК.

Вскоре рядом с медно – молибденовым месторождением геологи обнаружили залежи свинцово–цинковых руд месторождения Кургашинкан. В связи с этим строительство свинцово–цинковой обогатительной фабрики (СОФ) было перенесено на площадку вблизи строящегося Алмалыка, чтобы обогащать на ней руды сразу двух рудников: Кургашинкан и Алтын – Топкан. Первая продукция нового производства была получена в 1954 году.

5 июня 1967 года директор Алтын – Топканского свинцово – цинкового комбината П.С. Поклонский издал приказ на основании приказа Министерства цветной металлургии от 7 июня 1967 года, согласно которому комбинат был переименован в Алмалыкский горно – металлургический комбинат. Это соответствовало и профилю, и месту рождения предприятия, которое к этому времени заслуженно называли флагманом цветной металлургии республики. Завершая рассказ о вехах свинцово–цинковой обогатительной фабрики необходимо упомянуть, что в 1997 году в связи с прекращением добычи свинцово – цинковых руд СОФ была перепрофилирована на переработку медно–молибденовых руд принятого в эксплуатацию в 1974 году карьера, построенного на месторождении Сары – Чеку.

Основным же звеном в медной цепочке комбината являлось месторождение Кальмакыр. На его базе построены медная обогатительная фабрика (МОФ) и медеплавильный завод (МПЗ). Строительство на этом крупнейшем в цветной металлургии страны горнодобывающем предприятии началось в 1954 году. Акт о сдаче – приемке в эксплуатацию первой очереди Кальмакырского рудника подписан 1 июля 1959 года. На сегодняшний день оба рудника, добывающие медно – молибденовые руды, объединены в одно предприятие – рудоуправление «Кальмакыр».

Медно–обогатительная фабрика является самым крупным в Узбекистане предприятием подобного рода, выпускающем медный и молибденовый концентраты, из которых кроме цветных металлов извлекаются драгоценные и редкие металлы – золото, серебро, рений, кадмий.

Работы на стройплощадке, отведенной под корпуса МОФ, начались в 1957 году. 20 марта 1961 года состоялся пробный пуск первой цепочки корпуса дробления. А уже 16 июня этого же года первая секция фабрики была пущена в постоянную эксплуатацию и получены первые тонны медного концентрата. Этот день стал днем рождения фабрики.

А строительство продолжалось, фабрика расширялась. Вслед за пуском первой очереди ускоренными темпами велось строительство и монтаж четырех

секций второй очереди. Секции №№6 и 7 были приняты в эксплуатацию в 1965 году, секция №8 – в ноябре 1966 года, секция №9 – в декабре 1967 года. С 1970 года в целях наращивания мощностей по переработке руды и увеличения выпуска меди проводилась реконструкция секций первой очереди: на каждой из четырех секций было установлено по одной дополнительной мельнице, а также была смонтирована секция №5, ранее отсутствовавшая.

Одновременно велось строительство секции №10 – дробильно-обогажительного комплекса (ДОК), предназначенного для переработки окисленных медных руд, в основном – сульфидных. В строй действующих ДОК вступил в 1985 году.

Главным товарным цехом, освоившим полный цикл медеплавильного производства, выпускающим восемь видов продукции, является медеплавильный завод (МПЗ). Решение о его строительстве было принято 17 мая 1958 года. Стройка была объявлена ударной и уже к началу 1963 года представители семнадцати субподрядных организаций практически подготовили объекты к монтажу оборудования. Уже 25 ноября 1963 года был зажжен огонь в отражательной печи, начат ее разогрев.

31 декабря 1963 года в 13 часов 30 минут была закончена первая плавка металла – черновой меди. А 14 апреля 1964 года впервые в бывшем Союзе было осуществлено огневое рафинирование меди в наклонных анодных печах. В сентябре 1964 года были завершены строительные работы по цеху электролиза меди. 17 сентября на электролитные ванны было подано напряжение, а на следующий день снята первая алмалыкская анодная медь.

25 февраля 1965 года выдала первую продукцию вайербарсовая печь, в которой часть катодной меди стали переплавлять в слитки. В середине 1968 года заработала уникальная печь кислородно-взвешенной плавки.

Завод рос, расширялся. В целях защиты воздушного бассейна от вредных выбросов и комплексного использования природных ресурсов развивалось сернокислотное производство. Сначала на территории цинкового завода, где в 1963 году был построен первый сернокислотный цех.

Май 1969 года был ознаменован вводом в строй новейшей по тем временам технологии непрерывного литья и прокатки бескислотной меди на катанку.

Строительство медеплавильного завода было закончено с пуском сернокислотного цеха СК–23, принятого в эксплуатацию 30 декабря 1975 года. Еще в сентябре 1973 года завод прекратил поставки медеелектролитных шлаков на родственные предприятия, освоив производство серебряно – золотого сплава. Теперь золото высшей пробы и чистое серебро производит коллектив цеха аффинажа золота и серебра, пущенного в строй в 1992 году.

В начале 90–х годов производство стало падать. И только в 1995 году стало возможным констатировать: прекратился спад производства и начался постепенный прирост выпускаемой продукции и выход на плановые мощности.

Комбинат выстоял и сумел перестроиться на работу в рыночных условиях. Началась более глубокая переработка медной продукции – катодов – с получением новых видов товарной продукции: эмальпровода, медных труб и прочего, увеличился объем выпуска медного купороса. Продолжались поиски возможностей расширить производство, наладить выпуск импортозамещающей продукции.

В 1997 году было завершено строительство завода по производству эмульсионных взрывчатых веществ. В этом же году была сдана в эксплуатацию установка по выпуску реагента сульфат – бисульфат аммония.

Большое внимание было уделено производству товаров народного потребления. Комбинат пополнился еще одним подразделением – управлением по производству ТНП, который в разные годы из комплектующих выпускал видеоманитофоны, телевизоры и моноблоки «Фунай», на долевом участии занимался производством посуды с тефлоновым покрытием, аккумуляторных батарей, зубной пасты, шампанского, гвоздей. На сегодняшний день действуют цеха по производству полиэтиленовой пленки, чулочно – носочных изделий, по пошиву спецовок и рабочих рукавиц, по производству колбасных изделий, офисной мебели, респираторов типа «Лепесток», цех розлива воды, завод по

переработке молока и племенной завод «Юлдуз», созданные на базе молочно – товарной фермы.

Несмотря на все трудности, предприятие не только сохранило, но и продолжило развивать объекты социально – культурного назначения.

10 февраля 1997 года было принято постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан об акционировании Алмалыкского горно–металлургического комбината, определены доли первичного размещения акций. В июле 1997 года Алмалыкский ГМК был преобразован в акционерное общество открытого типа.

Отправной точкой новейшей истории комбината можно считать 2001 год, когда в состав предприятия вошли золотодобывающие рудники Чадакского и Ангренского рудоуправлений, а также рудник Каульды. И сегодня АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» по–прежнему остается одним из ведущих предприятий страны.

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» включает в себя высший орган управления – общее собрание акционеров, Наблюдательный Совет – который осуществляет общее руководство деятельностью АО, Правление – являющееся исполнительным органом и Ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово–хозяйственной деятельностью общества.

Руководство текущей деятельностью АО осуществляется Правлением, возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором. В вопросах производственной деятельности, научно–технического развития, экономической, коммерческой деятельности, все структурные подразделения ориентированы на функциональных директоров. Руководство и контроль за работой структурных подразделений АО осуществляется через аппарат управления предприятий и цехов.

В соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан № ПП–29 от 14 марта 2005 года «О программе разгосударствления и приватизации предприятий» АО «Алмалыкский ГМК» утвержден в перечне

стратегически значимых предприятий, по которому признано целесообразным сохранить государственную долю в Уставном фонде 97,5%.

Активы АО «Алмалыкский ГМК» по структуре и размеру уставного фонда можно представить в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Распределение активов АО «Алмалыкский ГМК»

Уставный фонд тыс.сум	Государственная доля, %	Государственная доля, тыс сум	Доля членов трудового коллектива, %	Доля членов трудового коллектива, тыс сум
89 686 984	97,5%	87 444 809	2,5%	2 242 175

Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» включает в себя высший орган управления – Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет, который осуществляет общее руководство деятельностью АО, Правление, являющееся исполнительным органом и Ревизионную комиссию, осуществляющую контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Общества.



Рисунок 6 – Организационная структура предприятия

Качество продукции АО «Алмалыкский ГМК», ее конкурентоспособность, отсутствие рисков для потребителя обеспечивается эффективной Системой Менеджмента Качества (СМК), основанной на

процессном подходе и отвечающей принципам и требованиям международного стандарта EN ISO 9001: 2008. Руководство АО «Алмалыкский ГМК», являясь лидером в деятельности по обеспечению качества, определило стратегические цели в области качества на 2011 – 2014 гг.:

- постоянное повышение удовлетворенности Потребителей, безусловное выполнение их требований и ожиданий;
- освоение новых и развитие существующих рынков сбыта.

Основными задачами комбината для достижения поставленных целей являются:

- неукоснительное соблюдение законодательных и обязательных требований к качеству выпускаемой продукции;
- осуществление модернизации, технического и технологического перевооружения производства для создания и поддержания стабильного качества продукции, улучшения условий труда, снижения удельного потребления материальных ресурсов;
- осуществление процессов производства с учетом экологических требований;
- совершенствование системы мотивации персонала;
- рациональная расстановка кадрового потенциала и непрерывное повышение квалификации работников;
- построение отношений с поставщиками на основе взаимопонимания и сотрудничества;
- регистрация медных катодов на Лондонской бирже металлов (ЛБМ) в качестве металла со статусом «GOOD DELIVERY» (хорошая поставка).

Руководство АО «Алмалыкский ГМК» берет на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и выполнение следующих обязательств:

- вовлечение всех работников АО «Алмалыкский ГМК» в деятельность по постоянному совершенствованию процессов СМК, улучшению качества продукции;

- доведение до работников АО «Алмалыкский ГМК» понимания требований и ожиданий потребителей (в т.ч. внутренних) к качеству продукции;

- создание на предприятии условий труда, способствующих повышению удовлетворенности работников с целью улучшения деятельности предприятия.

2.2 Учет оплаты труда на предприятии

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу – одно из важных составляющих в обеспечении эффективности плодотворной деятельности предприятия. Как известно, одним из самых мощных мотиваторов для повышения производительности труда, является заработная плата. На рассматриваемом предприятии, в зависимости от подразделений, используются такие системы оплаты труда, как: повременная, простая повременная, повременно – премиальная, сдельная, прямая сдельная, сдельно – прогрессивная, сдельно – премиальная, аккордная, косвенно – сдельная.

Табельный учет рабочего времени

Первичный учет кадров на предприятии ведется кадровой службой. Ранее этот учет был стандартизирован государством, которое устанавливало формы первичного учета кадров серии «Т». В последние годы стандартизация первичного учета кадров была отменена, и это предоставило право предприятиям устанавливать такие формы первичного учета кадров, которые им необходимы. Но многие предприятия продолжают вести учет явок на работу и использования рабочего времени при помощи табельного учета.

Табель – именной список работников отдела, бригады, цеха, который используют для:

- контроля за соблюдением рабочими и служащими установленного режима рабочего времени;
- для получения данных об отработанном времени;
- для расчета заработной платы;
- для составления финансовой и статистической отчетности.

Каждому работнику присваивается табельный номер, по которому он числится в таблице учета рабочего времени и во всех документах на заработную плату.

Табельный учет можно осуществлять одним из следующих способов:

- методом сплошной регистрации явок и неявок на работу;
- методом регистрации только отклонений (неявок, опозданий и др.).

Отметки о причинах неявок на работу или о неполном рабочем дне, о работе в сверхурочное время и других отступлениях от установленного режима работы должны вноситься в табель только на основании документов, оформленных надлежащим образом (например, листка нетрудоспособности, справок или приказов о выполнении государственных или общественных обязанностей и т.п.).

Учет времени, потраченного на сверхурочные работы, осуществляется на основании списков лиц с указанием количества фактически проработанных сверхурочно часов. Эти данные составляются и подписываются начальником структурного подразделения, а затем вносятся в табель.

Время простоев также может учитываться в таблице. Данные о простое вносятся в табель на основании листков о простое, выписанных руководителем структурного подразделения.

Предприятие самостоятельно выбирает форму табеля для учета использования рабочего времени своих работников: форму Т–12 или Т–13. В таблице формы Т –13 отражается только учет использования рабочего времени, а в таблице Т–12 – рассчитывается кроме того и заработная плата.

По окончании месяца работник, ответственный за ведение табеля, закрывает табель, предварительно заполнив все графы, предназначенные для расшифровки видов использования рабочего времени и видов неявок на работу по уважительным и неуважительным причинам.

Бухгалтер, занимающийся расчетом заработной платы, заполняет в таблице оставшиеся графы, предназначенные для указания базового размера оплаты труда каждого конкретного работника, расчета оплаты труда по видам

оплаты с учетом фактически отработанного времени и неявок по уважительным и неуважительным причинам.

В соответствующих графах указываются сведения о видах оплаты отработанного и неотработанного времени, использование которых не носит на предприятии массового характера (учебные отпуска, часы сокращения работы работникам моложе 18 лет и женщинам и др.). Заполненный табель заверяется подписями ответственных лиц (начальник отдела или участка и табельщик), на малых предприятиях – бухгалтером и руководителем, в последний день месяца сдается в бухгалтерию.

Данные форм Т-12 и Т-13 служат основанием для начисления заработной платы работнику в лицевых счетах, расчетной или расчётно-платежной ведомости.

Форма N Т-13 предназначена для учета использования рабочего времени без расчета заработной платы.

Пример расчет заработной платы рабочего I разряда в АО «Алмалыкский ГМК»

В настоящее время оплата труда работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, производится на основе Единой тарифной сетки (ЕТС), утвержденной Постановлением КМ РУз от 21.07.2009 г. N 206. Она содержит 22 тарифных разряда и показывает соотношение в оплате труда среди различных разрядов работ и рабочих (квалификаций) через тарифные коэффициенты.

Следовательно, тарифный оклад рабочего I разряда исчисляется путем умножения минимального размера начального (нулевого) разряда на коэффициент I разряда.

Таким образом, заработная плата рабочего за месяц составит

$$57200 \times 2,476 = 141627,2 \text{ сум,}$$

где:

57200 – размер нулевого разряда, который не может быть ниже минимального размера заработной платы, предусмотренного законом;

2,476 – тарифный коэффициент для I разряда согласно ЕТС.

С заработной платы работника вспомогательного производства производится удержание налога на доходы физических лиц и страховых взносов.

В бухгалтерском учете начисление и выплата заработной платы отражается записями, представленными в таблице 2.

Таблица 2 – Начисление заработной платы

N	Содержание хозяйственных операций	Сумма, сум	Корреспонденция счетов		Документы, подтверждающие записи
			Дебет	Кредит	
1.	Начислена заработная плата рабочему вспомогательного производства	141627,2	2310	6710	Расчетная или расчетно–платежная ведомость
2.	Удержан налог на доходы физических лиц (условно по ставке 10%)	14162,72	6710	6410	Расчетная или расчетно–платежная ведомость
3.	Начислен страховой взнос (4,5%)	6373,22	6710	6520	Расчетная или расчетно–платежная ведомость
4.	Выплачена заработная плата	121091,26	6710	5010	Расчетно–платежная или платежная ведомость и расходный кассовый ордер

Единицей времени для оплаты труда могут быть выбраны час, день, месяц. Соответственно, тарифная ставка может быть часовой, дневной либо месячной. Выбор того или иного вида тарифной ставки для оплаты труда рабочих обусловлен тем, какие виды норм труда применяются на данном предприятии. Если нормы труда выражаются в форме сменного задания, то для его оплаты применяются дневные тарифные ставки.

В последнее время в системе организации и оплаты труда возрастает значение часовой тарифной ставки. Это объясняется тем, что, во–первых,

оплата труда в большинстве отраслей экономики производится на основе часовых ставок; во-вторых, на основе именно часовой тарифной ставки определяются размеры доплат, гарантированных работнику действующим законодательством (при сокращенном рабочем времени в связи с вредными условиями труда, при выполнении сверхурочной работы, работы в ночное время и т. д.).

Часовую тарифную ставку следует отличать от часового среднего заработка, используемого для исчисления среднего заработка конкретного работника на предприятиях, применяющих суммированный учет рабочего времени.

Размеры всех видов тарифных ставок (часовых, дневных и месячных) повышаются в зависимости от сложности выполняемых работ, а также условий и напряженности труда.

На базе тарифной ставки формируется система стимулирования. Премии, надбавки, доплаты, районные коэффициенты к заработной плате исчисляются в процентном отношении к тарифу.

Соотношение между размерами тарифных ставок в зависимости от разряда выполненной работы определяется посредством применения тарифного коэффициента, указываемого в тарифной сетке для каждого разряда. Тарифный коэффициент нулевого разряда равен единице. Начиная с первого разряда, он возрастает и достигает своей максимальной величины для последнего, самого высокого разряда, предусмотренного тарифной сеткой. Соотношение тарифных коэффициентов первого и последнего разрядов принято называть диапазоном тарифной сетки.

Тарифная сетка – это шкала, разбитая на разряды, которая позволяет определить размер тарифной ставки для оплаты труда рабочих в зависимости от сложности выполняемых работ и их квалификации.

Тарифно-квалификационные справочники включают подробные характеристики основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к квалификации работника. Они позволяют руководствоваться едиными

критериями при определении сложности выполняемой работы и присвоении ей соответствующего разряда.

Постановлением КМ РУз от 20.08.2010 г. N 181 утвержден Классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих, который содержит:

- наименования должностей служащих и профессий рабочих;
- коды должностей служащих и профессий рабочих в соответствии с Национальным стандартным классификатором занятий;
- наименования категорий персонала, к которым относятся конкретные должности служащих и профессии рабочих;
- указание на требования к минимальному уровню образования при приеме на работу на должность служащего или по профессии рабочего, который требуется для выполнения функциональных обязанностей.

Наименования должностей служащих и профессий рабочих, в том числе при производстве записей в трудовые книжки, отнесение должностей к категориям персонала определяются в соответствии с данным Классификатором в обязательном порядке.

Требования к уровню образования, определенные Классификатором, являются обязательными для государственных органов и организаций, органов хозяйственного управления, созданных решениями Президента Республики Узбекистан и Кабинета Министров, а также организаций с долей государства в уставном капитале более 50 процентов, а для остальных организаций – носят рекомендательный характер.

Повременная система оплата труда

При повременной оплате труда заработок работникам устанавливается исходя из фактически отработанного ими времени и должностного оклада (тарифной ставки). Заработная плата выплачивается полностью при условии отработки всех рабочих дней в данном месяце.

Должностной оклад – это размер заработной платы за полностью отработанный месяц.

Повременная оплата труда применяется, как правило, в тех случаях, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются обоснованному учету.

При повременной оплате труда заработная плата рабочего или служащего определяется в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного рабочего времени. Повременно оплачивается труд руководящего и административно-хозяйственного персонала, дежурного персонала (слесарей, сантехников, электриков), рабочих по ремонту и обслуживанию машин и т.д.

Пример. Расчет заработной платы работника при повременной форме оплаты труда за полностью отработанный месяц и месяц, в котором фактически отработано 10 рабочих дней

Бухгалтеру – кассиру установлен оклад в размере 600 тыс. сум в месяц, который будет выплачен полностью при условии, что будут отработаны все рабочие дни в месяце. В июне им отработано полностью 22 рабочих дня, в июле – 10 дней из 21 рабочего дня.

Как рассчитать заработную плату бухгалтера за июнь и июль при повременной системе оплаты труда?

В тех случаях, когда труд работника невозможно нормировать или выполняемые работы не поддаются обоснованному учету применяется повременная оплата труда. При повременной оплате труда заработная плата рабочего или служащего определяется в соответствии с его квалификацией и количеством отработанного рабочего времени.

Повременную форму оплаты труда целесообразно устанавливать для:

- руководителей предприятия и работников аппарата управления;
- работников, занятых обслуживанием производства;
- работников вспомогательных служб.

При повременной оплате труда заработок работникам устанавливается исходя из фактически отработанного им времени и должностного оклада (тарифной ставки). Заработная плата выплачивается полностью при условии отработки всех рабочих дней в данном месяце.

Учет рабочего времени в повременной системе оплаты труда

Для определения количества отработанных дней на предприятии ведется табель учета рабочего времени формы N Т–13. Табель составляется в одном экземпляре лицом, которому поручено его ведение, и передается в бухгалтерию предприятия два раза в месяц для корректировки суммы выплаты за первую половину месяца (аванса) и для расчета заработной платы за месяц. Если оплата труда производится на предприятии один раз в месяц, то и табель передается в бухгалтерию один раз в месяц для окончательного расчета.

Расчет заработной платы в повременной системе оплаты труда

Так как в июне бухгалтер отработал все рабочие дни, то ему будет выплачен полный должностной оклад, т.е. 600 тыс. сум.

За июль бухгалтеру будет начислена заработная плата только за фактически отработанные им 10 дней.

Данная сумма определяется путем умножения дневной ставки оплаты труда на число дней его фактической работы (10).

В июле – 21 рабочий день, следовательно, сумма начисленной заработной платы в июле составит 285714,29 сум ($600000 : 21 \times 10$).

Повременная форма оплаты труда имеет разновидности:

- простая повременная;
- повременно–премиальная.

При простой повременной оплате труда в основу расчета размера заработной платы берется тарифная ставка или должностной оклад согласно штатному расписанию. Различают почасовую и поденную формы оплаты труда как разновидности повременной системы. Размер заработной платы определяется путем умножения часовой (дневной) ставки оплаты труда на число часов (дней) его фактической работы.

Как правило, такие формы оплаты труда применяются по отношению к лицам вспомогательного и обслуживающего персонала предприятия, работающим на условиях совместительства.

При простой повременной форме оплаты труда оплачиваются только фактически отработанные дни. В феврале было 20 рабочих дней, из которых рабочим отработаны 15.

Для расчета его заработной платы сначала необходимо определить размер заработной платы, причитающейся за один рабочий день. При окладе 395000 сум ежедневная зарплата будет равна 19750 сум ($395000 / 20$). Соответственно, заработная плата рабочего за февраль составит $19750 \times 15 = 296250$ сум.

При повременно–премиальной форме оплаты труда кроме заработка по тарифным ставкам (окладам) дополнительно выплачивается премия за достижение определенных количественных и качественных показателей на основании разработанного на предприятии положения о премировании работников, коллективного договора или приказа (распоряжения) руководителя предприятия.

Премирование может осуществляться по итогам работы за месяц или за более длительный период работы (квартал).

Пример. Расчет заработной платы работника при повременно–премиальной форме оплаты труда

Швея отработала за месяц 24 смены. Тарифная ставка при шестичасовом рабочем дне – 6250 сум. За выполнение плана по пошиву изделий детского ассортимента выплачивается премия – 12 % заработка, за каждый процент перевыполнения 0,7 % заработка. План выполнен за месяц на 105 %.

Как рассчитать заработную плату работников основного производства (швей) при повременно–премиальной системе оплаты труда?

Повлияет ли на налоги предприятия премия, выплаченная швее за перевыполнение объемов производства?

1. Документальное оформление

Система оплаты труда, при которой кроме заработка по тарифным ставкам (окладам) дополнительно выплачивается премия за достижение

работником определенных количественных и качественных показателей, называется повременно–премиальной.

Положение о выплате премий за выполнение и перевыполнение плана должно быть обязательно закреплено в локальных актах предприятия об оплате труда, премировании, например, в положении о премировании работников, коллективном договоре. Премия выплачивается на основании данных первичных документов по учету выработки, в частности наряда.

2.Расчет заработной платы

Таким образом, общий заработок швеи за данный месяц будет равен сумме заработной платы по тарифной ставке, премии за выполнение плана по пошиву детской одежды и премии за перевыполнение плана.

Заработная плата швеи за отработанные 24 смены при тарифной ставке за смену 6250 сум составит 150000 сум (24×6250).

Премия за выполнение плана – 12 % от заработка, т.е. 18000 сум ($12\% \times 150000$).

План за месяц швеей выполнен на 105%, следовательно, ей должна быть выплачена премия за перевыполнение плана, которая в соответствии с положением о премировании на данном предприятии составляет 0,7% заработка за 1% перевыполнения плана. Премия составит 5250 сум ($5\% \times 0,7\% \times 150000$).

Общий заработок составит 173250 сум ($150000+18000+5250$).

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется за фактически выполненную работу (изготовленную продукцию) на основе действующих расценок за единицу работы.

В зависимости от способа организации труда сдельная оплата труда подразделяется на индивидуальную и коллективную (бригадную).

При индивидуальной сдельной оплате труда вознаграждение работника за его труд полностью зависит от количества произведенной в индивидуальном порядке продукции, ее качества и сдельной расценки.

При коллективной (бригадной) сдельной оплате труда заработок всей бригады определяется с учетом фактически выполненной работы и ее расценки, а оплата каждого работника бригады зависит от объема произведенной всей бригадой продукции и количества и качества его труда в общем объеме работ.

Пример. Расчет заработной платы каждого работника бригады при коллективной (бригадной) сдельной форме оплаты труда

Бригада в составе 4 человек выполнила ремонтные работы, стоимость которых по договору составила 2500 тыс. сум. Необходимо определить сумму заработка каждого члена бригады при условии:

вариант 1: работники имеют одинаковый разряд, но при этом их трудовые затраты составили: 1-го работника – 120ч, 2-го – 180 ч., 3-го – 75 ч, 4-го – 159 ч (всего – 534 чел/ч);

вариант 2: работники имеют следующие разряды: 1-й работник – III разряд (часовая тарифная ставка – 4700 сум), 2-й – II (часовая тарифная ставка – 4450 сум), 3-й – V (часовая тарифная ставка – 5750 сум), 4-й – VI (часовая тарифная ставка – 6150 сум).

При *варианте 1* все члены бригады имеют одинаковые разряды, поэтому заработок бригады распределяется между ними пропорционально отработанному времени. Всего на выполнение ремонтных работ бригадой затрачено 534 чел/ч (120+180+75+159). Время, отработанное каждым работником, определяется на основании записей в таблице учета использования рабочего времени формы N Т-12. Заработок составит:

1-го работника – 561800 сум ($2500000 : 534 \times 120$);

2-го работника – 842700 сум ($2500000 : 534 \times 180$);

3-го работника – 351120 сум ($2500000 : 534 \times 75$);

4-го работника – 744380 сум ($2500000 : 534 \times 159$).

При *варианте 2* все члены бригады имеют разные разряды и, соответственно, разные часовые тарифные ставки. В этом случае заработок каждого из них определится следующим образом:

– определяется сумма часовых тарифных ставок всех работников: $4700 + 4450 + 5750 + 6150 = 21050$ сум;

– определяется размер заработной платы каждого участника бригады в зависимости от присвоенного ему разряда и размера часовой тарифной ставки:

1-го работника – 558200 сум ($2500000: 21050 \times 4700$)

2-го работника – 528500 сум ($2500000: 21050 \times 4450$)

3-го работника – 682900 сум ($2500000: 21050 \times 5750$)

4-го работника – 730400 сум ($2500000: 21050 \times 6150$).

Учет рабочего времени при тарифной системе оплаты труда

Для учета рабочего времени при повременной (тарифной) системе оплаты труда применяют Табеля учета рабочего времени, если учет ведут ручным методом. В Табеле указывают количество явок и неявок (и их причин) сотрудника на работу, сведения о сверхурочных работах, отпусках, командировках, простоях и т.д. Табель учета рабочего времени является основанием для начисления заработной платы сотрудникам. Заработная плата работника рассчитывается исходя из тарифной ставки (оклада) за фактически отработанное время. Тарификация работ производится согласно положениям единого Тарифно – квалификационного справочника работ, который разрабатывается и внедряется Постановлением Министерства труда.

Повременная система оплаты труда обычно применяется при оплате труда руководящего персонала организации, работников вспомогательных производств, а также лиц, работающих по совместительству. При сдельной системе оплаты труда оплата работ производится на основании наряда на сдельные работы, маршрутных листов и других аналогичных документов. Оплата труда работников АО «Алмалыкский ГМК» производится в соответствии с 22 разрядной Единой тарифной сеткой.

Часовые тарифные ставки рабочих рассчитываются исходя из месячных ставок, определяемых Единой тарифной сеткой, и нормы рабочего времени соответствующего года с применением отраслевых коэффициентов, учитывающих характер работы.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится по месячным должностным окладам, в соответствии со штатным расписанием по каждому структурному подразделению, утвержденным генеральным директором.

Оплата труда отдельных высококвалифицированных работников производится по контрактам в соответствии с действующим на комбинате положением.

За выполнение производственных показателей, особо важных производственных заданий, а также другие трудовые достижения производится премирование работников в соответствии с действующим положением.

Для работников комбината предусмотрены льготы: установлен удлиненный основной трудовой отпуск продолжительностью 18 рабочих дней, увеличена на два часа в зимнее время продолжительность ночного времени, оплачиваемого в повышенном размере, предоставлено бесплатное питание всем работникам комбината, производится выплата ежемесячного вознаграждения за выслугу лет, а также выплата единовременного вознаграждения при уходе на пенсию.

В течение года планируется осуществить подготовку, переподготовку и освоение вторых профессий 1275 работников, повышение квалификации 3590 рабочих и 652 руководителей, специалистов и служащих, подготовку в ВУЗах 319 человек. Потребность комбината в молодых специалистах составляет 91 человек.

Таблица 3 – Показатели по труду на 2015 год

№ п/п	Показатели	Ед изм	2015 год
1	Численность трудящихся, всего	чел.	27000
	1.1.Промышленность	чел.	22895
	– из них промперсонал	чел.	21780
	1.2.Капитальное строительство	чел.	1115
2	Фонд оплаты труда	тыс.сум	89 033 627
3	Среднемесячная зарплата 1–го трудящегося	сум.	296 779
	– к предыдущему году	%.	150,4
	– в том числе промперсонала	сум.	309 459
	– к предыдущему году	%.	151,6

Продолжение таблицы 3

4	Производительность труда 1-го работника ППП: – в ценах сопоставимых 2014 г	тыс.сум	22 559,3
	– к предыдущему году	%.	100,4
5	Создание рабочих мест	чел.	–

Записи по результатам такого анализа фиксируются в протоколах годового собрания Комбината.

В данной главе была проанализирована деятельность предприятия, рассмотрена система мотивации, изучены различные системы оплаты труда, использующиеся на предприятии.

3 Анализ системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК»

3.1 Экономические и социальные факторы механизма мотивации труда на предприятии

Обоснованность и действенность систем мотивации зависит от учета факторов, воздействующих на них. Известно, что на предприятиях имеется разнообразие факторов, которые могут положительно и отрицательно влиять на мотивы поведения работников. Таким образом, задача управленческих структур состоит в выявлении как можно большей совокупности факторов и формировании внутрифирменного механизма мотивации труда на базе оптимального сочетания положительных факторов и нивелирования отрицательно влияющих. В мотивации труда применяются различные классификации факторов. Одной из них является определение двух укрупненных групп – экономических и социальных факторов.

К числу экономических факторов относятся формы собственности, технико–экономический уровень развития производства, организация труда и производства, квалификация работника, степень соответствия выполняемого труда способностям самого работника, формы заработной платы, виды, условия оплаты труда, различные выплаты и т.п. При этом главное значение для формирования внутрипроизводственного механизма мотивации труда имеют отношения собственности. Наиболее сильная потребность в деятельности возникает тогда, когда человек работает на себя и совсем необязательно, что его самостоятельная деятельность сама по себе является для него мотивом [7, с. 162-163].

Таким образом, эта черта характерна для крупного бизнеса, предпринимателей, в собственности которых сосредоточены большие средства производства. Но практика показывает, что это далеко не так. Так, предприятия малого бизнеса производят 40% валового внутреннего продукта (ВВП) США. В современной России они насчитываются уже десятками тысяч. Однако надо

учитывать, что срок жизни малых предприятий, по данным зарубежной статистики, от 6 месяцев до 3 лет [14, с. 23-31].

Если предприятия малого бизнеса разоряются на начальной стадии своего существования, то это можно объяснить неподготовленностью их руководителей к условиям рынка: плохим знанием закономерностей функционирования рыночных условий, отсутствием необходимой маркетинговой стратегии, неконкурентоспособностью продукции и тысячью других причин, которые порождает внешняя среда. Однако всем известно, что очень часто предпринимателя интересует не само дело, а те материальные возможности, которые оно открывает для него лично. Достигнув поставленной цели, реализовав все возможности, предприниматель сам прекращает свое дело.

В России уже дважды не получился собственник из наемного работника: ни как собственник средств производства, ни даже как полноценный собственник своей рабочей силы. Наемный работник формально обладает собственностью на рабочую силу, являясь юридически независимым лицом, выступая равноправным партнером социально–трудовых отношений. Однако, фактически этого не происходит, поскольку цена рабочей силы в России обесценена, а труд продолжает оставаться самым дешевым товаром. Об этом свидетельствует низкий уровень заработной платы, получаемый наемными работниками, который не обеспечивает для большинства из них даже простого воспроизводства. Таким образом, собственник средств производства из наемного работника не получился.

Следовательно, даже владение долей акций своего предприятия не может превратить работника само по себе в хозяина средств производства, так как приватизация была актом формальным. Станет ли доля работника в совокупном капитале предприятия мотивом его эффективного труда, зависит от размеров этой доли и от готовности работника взять всю ответственность по собственнику на себя [22, с. 157].

Не все работники способны взять на себя персональную ответственность за владение, распоряжение, использование и развитие средств производства,

так как не все из них обладают предпринимательским талантом, опытом, в то время как абсолютное большинство людей способно нести ответственность за владение, использование, распоряжение и т.д. собственностью непроизводственного назначения. Таким образом, люди, работающие по найму, являющиеся по природе своей собственниками, готовы нести ответственность за нее только перед самим собой и, возможно, перед членами своей семьи.

Из вышесказанного четко видна взаимосвязь правомочий собственности с экономическим поведением индивидов. Владение собственностью, как и любое из ее правомочий (функций), всегда порождает потребность в деятельности. При этом, сам индивид, избирая для себя ту или иную функцию собственности, а возможно и все, одновременно определяет меру собственной деятельности.

То есть, при разработке и внедрении внутрифирменного механизма мотивации труда необходимо учитывать эту меру включенности индивида в общественное производство, избранную им для себя.

При разработке внутрифирменного механизма мотивации может помочь систематизация собственности по объектам присвоения. Так, стремление к владению собственностью непроизводственного назначения вполне приемлемо к использованию в мотивационном механизме.

Общеизвестно, что для наемных работников средством достижения поставленной цели является труд, а средством удовлетворения потребности в конкретных объектах собственности – заработная плата.

Заработная плата оценивает ежедневные затраты труда каждого конкретного работника, а не результаты деятельности совокупного труда всех работников предприятия, которые оцениваются на рынке данного товара и находят свое выражение в размерах получаемой им прибыли. Следовательно, вторая часть заработной платы, выплачиваемая из прибыли, может быть получена работником, как в качестве элемента совокупной рабочей силы, так и дополнительно в качестве сохозяина производства, имеющего свою долю в совокупном капитале фирмы.

Выбор стоит за работником: либо он получает только заработную плату плюс прибыль по результатам работы предприятия; либо заработную плату и прибыль по результатам работы всего предприятия плюс процент на свою долю совокупного капитала; либо только заработную плату.

Таким образом, прибыль предприятия так же должна состоять из двух частей: одна – это дополнение к заработной плате, а другая – процент на совокупный капитал предприятия. Вторая часть прибыли в виде процентной доли каждого владельца совокупного капитала совсем не обязательно должна выплачиваться непосредственно владельцам капитала, поскольку именно эта часть является основой настоящего и будущего благополучия предприятия и его владельцев, и должна инвестироваться на развитие производства. В любом случае распоряжаться этой долей прибыли должны сами собственники.

Эта схема применима для стабильно работающих предприятий. Но предприятия приватизированные, находящимися на грани банкротства, не имеющие прибыли, которые в большинстве случаев стоят, вообще ничего не производят, их наемные работники, за исключением узкого круга управленцев, месяцами не получают заработную плату, так как находятся в вынужденных отпусках без сохранения заработной платы, не вписываются в эту схему.

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что экономические факторы являются базой, фундаментом при создании внутрифирменного механизма мотивации труда. В то же время экономические мотивы всегда связаны с мотивами социальными. И когда основные материальные потребности удовлетворены, деятельность людей все более определяется социальными мотивами. Поэтому при достижении определенного уровня благосостояния как в целом в обществе, так и на уровне конкретного человека, социальные мотивы деятельности начинают преобладать. Эта тенденция была отмечена рядом российских ученых как преобладающая для наиболее развитых стран мира [21, с. 17].

Социальные факторы, формирующие механизм мотивации труда на предприятии:

- 1) пенсионное страхование;
- 2) страхование по безработице;
- 3) страхование по болезни;
- 4) общие отчисления, которые используются на льготное питание работников, доплаты на коммунальные услуги, медицинское обеспечение, помощь семье, организация досуга.

Данные факторы требуют немалых затрат, которые покрываются частично из прибыли, а первые три являются издержками фирмы и способствуют более успешной деятельности ее сотрудников. В то же время они являются обязательными для фирмы, что закреплено законодательно в разных странах, кроме того, указанные выше факторы включаются ежегодно в трудовые соглашения между предпринимателями и профсоюзами независимо оттого как работает сотрудник фирмы.

Неотъемлемым элементом внутрифирменного механизма мотивации труда, в котором используемые социальные факторы способствуют более эффективному труду работников, является социальная политика предприятия. Цель внутрифирменного механизма мотивации труда – побудить работника к более инициативной и творческой работе, сделать из него сохозяина на предприятии.

Внутрифирменный механизм мотивации труда призван сформировать такого работника, который бы максимально отвечал потребностям фирмы. И, в то же время, этот механизм должен создать работнику такие условия для его деятельности, при которых сам работник приложил все усилия для того, чтобы фирма стала такой, которая бы отвечала его потребностям. Следовательно, социальные факторы формирования внутрифирменного механизма мотивации труда всегда имеют своей целью установку на перспективу [12, с. 27].

Необходимо определить те социальные факторы, которые целесообразно задействовать в механизме мотивации труда, и раскрыть их содержание.

Первая группа социальных факторов – повышение социального статуса работника на предприятии. Исходя из целевого подхода к определению

социальных факторов, можно выделить следующие направления применения этой группы факторов:

1. Развитие профессиональных способностей наемного работника, в том числе и обучение в процессе труда;
2. Повышение по службе;
3. Ротация;
4. Участие в рабочих совещательных органах;
5. Обучение с отрывом от производства (профессиональная переквалификация).

Вторая группа социальных факторов – повышение социального статуса работника в обществе, то есть развитие социальной компетентности:

1. Развитие интеллектуальных способностей наемного работника путем использования его внепроизводственной деятельности вне предприятия (внепроизводственное обучение по специальности);
2. Привлечение к участию в решении проблем предприятия, используя возможности внешней среды;
3. Внепроизводственное обучение другой специальности;
4. Привлечение для решения личных проблем работников с помощью предприятия;
5. Решение личных проблем работников, используя возможности внешней среды.

Необходимо отметить, что первая группа факторов формируется на предприятии и направлена на развитие работника и в ней четко прослеживается решающая роль самого предприятия.

Во второй группе, где более высокий уровень мотивации, видна деятельная роль самого работника: здесь уже не предприятие что-то делает для работника, а работник начинает что-то делать для предприятия сверх того минимального уровня, который оговорен трудовым соглашением, таким образом, идет отдача от самого работника.

Другими словами, на втором уровне мотивации так же идет развитие профессиональных и интеллектуальных способностей работника, но оно уже в

меньшей степени связано с самим предприятием. Наоборот, происходит идентификация работника со своим предприятием и он, используя возможности внешней среды, зная их и умея ими воспользоваться, начинает сам помогать предприятию. Этот более высокий уровень мотивации называется идентификационным, где формируются традиции предприятия, которые сохраняются и развиваются со сменой поколений. На данном уровне формируется корпоративная цель, которая способна объединить и объединяет интересы работодателей и наемных работников [4, с. 187].

Одной из специфических особенностей внутрифирменного механизма мотивации труда в переходной российской экономике является его адаптационная, мобилизующая роль к условиям рыночных отношений, и выполнить эту роль могут только социальные факторы мотивации.

Также важно отметить, что использование социальных, так же как и экономических факторов, опирается на потребность работника в самоуважении и уважении его со стороны окружающих и, особенно, его непосредственных руководителей. Следовательно, без уважительных партнерских отношений механизм мотивации труда в условиях современного производства может и не принести какого-либо эффекта.

В условиях переходной экономики в равной степени и рядовой работник, и руководитель предприятия нуждаются в мотивации. Для рядового работника имеет значение увеличение его доли собственности в предприятии, также немаловажным фактором является для него и размер заработной платы, а для руководителя, возможно, важны не столько экономические мотивы, сколько социальные. И в качестве такой социальной потребности для него выступает понимание и одобрение его действий подчиненными всех уровней. Думается, что речь при этом должна вестись о руководителях нового типа, пришедших в свой бизнес всерьез и надолго.

Таким образом, вышеизложенное позволяет сформулировать понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне

старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей. Работник делает сознательный выбор своего поведения в зависимости от отношения к делу, к предприятию, к своим обязанностям, от своих способностей, и поскольку все люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Каждый по-разному воспринимает действительность, окружающих его людей и самого себя в этом окружении.

Другими словами, система мотивации на предприятии должна четко определять свои цели, задачи, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплаты вознаграждения. Если руководитель в процессе руководства действий общего механизма мотивации будет умело использовать его, это будет способствовать более компетентному выбору руководителем форм стимулирования своих работников, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов.

Ни для кого не секрет, что сотрудники предприятия являются его самым важным ресурсом. Об успехе любого предприятия можно судить по тому признаку, как эффективно и с какой отдачей трудятся его работники. Все это говорит о том, что управление человеком на предприятии очень сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы предприятия дело. Следовательно, каждый руководитель должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того, чтобы успешно руководить ими.

3.2 Материальная и нематериальная мотивация на предприятии

На предприятии особо развита такая мотивационная система вознаграждения как *материальная*. Вознаграждение производится по следующим основным направлениям:

- 1) совершенствование производства.

К совершенствованию производства можно отнести улучшение оборудования, введение процессов, позволяющих сократить время на выработку необходимого объема;

2) улучшение качества и освоение направление выпуска новых видов продукции.

Применения наработанного опыта работы в области выпуска продукции, введение новшеств в процесс производства;

3) выполнение работ по предотвращению аварий на производстве.

Соблюдение техники безопасности на производстве, устранение неполадок, которые могут быть опасны для здоровья;

4) досрочное выполнение ремонта оборудования.

Выполнение ремонта раньше планируемого срока, следственно досрочное возвращение оборудования к процессу производства;

5) выполнение срочных аварийных работ.

Исполнение в кратчайшие сроки работ аварийного характера;

6) ввод новых объектов;

Ввод в эксплуатацию новых объектов, освоение нового подразделения;

7) согласование технических условий на поставку оборудования, материалов.

Заключение с поставщиками новых договоренностей и выгодных сделок;

8) выполнение мероприятий по снижению трудовых и материальных затрат.

Ввод новой технологии, либо производственного процесса, позволяющего сократить необходимое количество рабочих единиц либо более экономичного производства;

9) выполнение особо важных производственных заданий.

Решение стратегически важных задач способствующих бесперебойной работе комбината;

10) выполнение срочных поручений по заданию руководства комбината.

Своевременное и добросовестное выполнение задач, поставленных руководством;

11) за особые трудовые достижения.

За весомый вклад в производство, это может быть, как большой стаж работы на комбинате, так и качественно выполняемая работа подразделений в целом;

12) в связи с юбилейными датами (50,60,70 лет).

В связи с юбилейными датами сотрудника, при наличии стажа работы на комбинате свыше 20 лет, выплачивается единовременная выплата в различных вариациях. В пятидесятилетие эта выплата равна 8 минимальным заработным платам, в шестидесятилетие это 10 минимальных заработных плат, а в семидесятилетие выплата равняется 12 минимальным заработным платам.

В честь праздников работникам комбината выплачивается премия, они награждаются ценными подарками, грамотами, имена лучших работников заносятся на Доску Почета комбината. Данные виды стимулирования работников способствуют мотивации персонала. Кроме того, работникам комбината оказывается материальная помощь в связи с семейными праздничными и скорбными мероприятиями.

Сумма вознаграждения определяется генеральным директором комбината. Для каждого конкретного случая, определяется сумма, которая может быть выделена для премирования сотрудников.

С целью закрепления на комбинате классифицированных специалистов и рабочих, устанавливается им более высокая оплата, чем предусмотрено Единой тарифной сеткой, путем заключения контрактов по оплате труда [24].

Устанавливаются доплаты рабочим за руководство бригадой в зависимости от численности бригады, в процентах от месячной тарифной ставки. Так же устанавливается доплата за руководство звеном при численности более пяти человек в размере 50% доплаты бригадира [25].

При переезде работников, приглашенных на комбинат, возмещаются расходы: по проезду и провозу имущества – в размере стоимости, указанной на

билетах и квитанциях; при найме в этих целях транспорта в частном порядке, в размере предусмотренном законодательством [25].

Производится работникам комбината выплата ежемесячного вознаграждения за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа работы на комбинате (от 1 до 3 лет – 15%, от 3 до 5 лет – 30%, от 5 до 10 лет – 45%, от 10 до 15 лет – 60%, свыше 15 лет – 75%) [25].

К *нематериальной* мотивации АО «Алмалыкский ГМК» относится награждение почетными грамотами и званиями, помещение работника на доску почета, предоставление сотрудникам путевок в санатории, профилакторий и оздоровительные лагеря. Награждение происходит за добросовестную работу, выполнение заданий руководства и вклад в развитие комбината.

Для поддержания работы с молодежью, ежегодно проводятся традиционные фестивали фольклорного творчества, различные конкурсы и интеллектуальные игры, возобновляется движение КВН среди подразделений АО «Алмалыкский ГМК».

Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.

Ежегодно во втором квартале проводятся отчетные концертные программы коллективов художественной самодеятельности ДК «Металлург».

Дворец культуры «Металлург» своей культурно-просветительской работой вносит большой вклад в культурный досуг взрослых и детей нашего города, способствует повышению их нравственного и морального облика, а также всестороннему гармоничному воспитанию. Благодаря современному техническому оснащению и совершенствованию профессионализма самих работников Дворца, мероприятия проходят на высоком уровне.

Библиотека ДК «Металлург» обслуживает работников АО «Алмалыкский ГМК» и их детей, пенсионеров, проживающих в районе библиотеки. Обслуживание осуществляется в читальном зале, на передвижках ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Парвоз». Совместно с профсоюзными

организациями проводит массовые мероприятия в цехах комбината в соответствии с планом.

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

Эффективное использование спортивных сооружений для занятий спортивных секций и групп Здоровья. На основании Устава Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК» совместно с Советом профсоюза СК организует платные услуги населению (тренажерный зал, бассейн, спортивные секции), проводит Спартакиады, массовые спортивно-оздоровительные мероприятия, учебно-тренировочные сборы, соревнования различного ранга по утвержденным Положениям, осуществляет подготовку спортсменов разрядников, кандидатов в Мастера и Мастеров спорта Республики Узбекистан.

К сожалению, система нематериальной мотивации на комбинате развита недостаточно. Путевки в санатории и профилакторий предоставляются в малом количестве, оздоровительные мероприятия, направленные на поддержание здоровья работника, проводятся крайне редко.

Восстановление здоровья персонала предприятия.

Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» был открыт в 1970 году и рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей). Санаторий-профилакторий расположен в центре города Алмалык, Ташкентской области. Общая площадь составляет около 5га, территория озеленена декоративными и фруктовыми деревьями, цветами и виноградником. Санаторий-профилакторий состоит из трех корпусов, которые объединены в единый архитектурный ансамбль переходными галереями. Отдыхающим предоставляются 2-х местные

палаты, в улучшенных палатах имеются телевизор и холодильник. Организовано четырехразовое питание, готовятся диетические блюда.

Лечение заболеваний сердечно-сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно-двигательного аппарата и желудочно-кишечного тракта. Санаторий-профилакторий оснащен современной лечебно-диагностической базой. В лечебных целях применяются: гипербарическая оксигенация, фитотерапия, гидроаэронотерапия, ингаляций, функциональная диагностика, иглорефлексотерапия, мануальная и лазерная терапия, электролечение, высоко и низко – частотная аппаратура, светолечение, магнитолечение, озокерит, грязелечение, водолечение (жемчужные и соленые ванны) подводный душ-массаж, циркулярный и восходящий душ, душ «Шарко», подводно-скелетная вытяжка, массаж, лечебная физкультура. Для диагностики и лечения используются компьютерные ЭКГ и УЗД, компьютерная вытяжка позвоночника, кишечное орошение, лазеротерапия, а также проводятся консультации терапевта, стоматолога, гинеколога.

К услугам отдыхающих плавательный бассейн, сауна, тренажерный зал, уютная столовая. Имеются библиотека, читальный зал, настольные игры. Организуются концерты, вечера отдыха с участием художественных коллективов дворца культуры «Металлург».

3.3 Направления модернизации мотивации на предприятии

Первоочередная цель совершенствования процесса мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК» – обеспечение эффективности работы предприятия, поддержание динамики и гибкости его развития. Реализация этой цели осуществляется путем соотношения процессов численного и качественного состава персонала и его обновления, а также развития в соответствии с требованиями действующего законодательства и задачами предприятия.

Из анализа структуры и качества персонала АО «Алмалыкский ГМК», а также показателей эффективности всей системы управления персоналом следует, что в АО «Алмалыкский ГМК» совершенствование системы мотивации персонала необходимо начать с модернизации всей системы управления персоналом предприятия. Вознаграждение – это то, что работник считает ценным для самого себя. Первоначально – это труд, его содержание и значимость выполняемой работы, взаимоотношения в коллективе. Второстепенный момент – это материальное и моральное стимулирование его труда. Эти формы управления дают возможность воздействовать на эффективность всей системы управления предприятием.

Проведенные исследования позволяют внести предложения по улучшению системы мотивации следующего вида:

1) В зависимости от роста объема выпускаемой продукции, рентабельности производства, наличия прибыли от реализации продукции, проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда.

В связи с перевыполнением намеченного планового объема выпускаемой продукции производить надбавку рабочим задействованным в определенных подразделениях.

2) Провести мероприятия по снижению вредных факторов производства на рабочих.

Для этого необходимо установить очистительные фильтры на заводах, что в свою очередь сократит вредность, тем самым повысив мотивацию персонала. В цехах и подразделениях с вредным производством модернизировать защиту в виде использования современных средств индивидуальной защиты.

3) Развить неденежную форму мотивации.

Сюда относится пользование работниками социальными учреждениями предприятия: предоставление необходимого количества путевок в профилакторий, санаторий, детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников, предоставление постоянных долговременных абонементов в

фитнес–центр, способствование обучению или же полная оплата обучения сотрудников в учебных заведениях разного уровня, оплата медицинских услуг, возможно страхование на случай потери трудоспособности;

4) Предоставление работникам беспроцентных ссуд или же с низким уровнем процента.

Для достижения можно использовать следующие направления и формы деятельности управления человеческими ресурсами в АО «Алмалыкский ГМК»:

1) Проведение систематического анализа динамики кадровой ситуации на предприятии;

2) Применение научно–обоснованных методов исследования деловых и профессиональных качеств работников при отборе, расстановке и планировании их профессионального роста, разработка систем замещения рабочих мест и должностей;

3) Создание оптимального, но эффективного резерва уровней управления и его целенаправленная подготовка по индивидуальным планам;

4) Проведение плановой аттестации рабочих мест, рассмотрение ее результатов, анализирование и предложения по должностному перемещению рабочих, изменению как заработной платы, так разряда либо категории;

5) Изучение причин текучести кадров, проведение мероприятий по стабилизации количества работников;

6) Анализ продуктивности действующих форм мотивации, как нематериального, так и материального стимулирования, проведение мероприятий по адаптации новых сотрудников, разработка новых стратегий поощрений;

7) Постоянное изучение внутренней среды и микроклимата на предприятии, поддержание социально–психологического климата;

8) Усиление мер по социальной защите персонала, созданию благоприятных условий труда;

9) Проведение соревнований по определенным показателям производства. Целью может быть достижение определенных показателей производства, как объемов, так и временных отрезков. Награждением могут выступать путевки в санатории, билеты на развлекательные мероприятия.

Очевидно, что для достижения данных задач, недостаточно участия одного только руководства АО «Алмалыкский ГМК», так же необходимы действенные меры, нормативно–правовая регламентация на городском уровне. Система мотивации на предприятии должна отвечать следующим требованиям:

- 1) должна быть понятной и открытой для всех сотрудников, что позволит каждому знать, за что он получает заработную плату и как её можно увеличить, за счет каких внешних и внутренних ресурсов и резервов;
- 2) в системе стимулирования должен соблюдаться принцип справедливости, поскольку не должно быть разной заработной платы за равное количество рабочих часов, но также не должна быть одинаковой заработная плата при разнице в выполнении плановых заданий.

Отличным вариантом было бы обратить особое внимание руководства на тот факт, что должна быть введена стажировка в других структурных подразделениях комбината. При перемещении руководителя низшего звена из одного подразделения в другое, например, на время отпуска руководителя высшего звена. В следствии чего, руководитель низшего звена получает ценный опыт, знакомится с многообразием проблем других подразделений, понимает имеющуюся взаимосвязь между подразделениями. Приобретенные таким образом знания и опыт, будут необходимы ему для успешной работы и продвижения по карьерной лестнице.

Можно разработать такую программу, согласно которой перспективным новым руководителям будет поручаться достаточно ответственная работа, которая будет являться испытанием их способностей и действенным средством для подготовки кадрового резерва. При этом возможно использование руководством японского опыта, который уже адаптирован к нашим условиям и достаточно изучен отечественными аналитиками. Его характерная особенность

– быстро решать неожиданно появившиеся проблемы и успешно бороться с браком, для чего работник должен обладать следующими навыками:

- 1) уметь диагностировать источники проблемы;
- 2) уметь устранять причины возникновения брака;
- 3) обладать навыками наблюдения за процессом.

Наиболее сложная задача – диагностирование источника проблемы, для чего работник должен представлять себе весь производственный процесс в целом. Если работник своевременно сможет самостоятельно выявить и устранить причину брака, следовательно, он сэкономит время, которое потребовалось бы на вызов специалистов по обслуживанию оборудования. Существенно сэкономить время и денежные затраты позволяет наличие у работников необходимых и достаточных навыков для определения неполадок и брака.

Таким образом, обучение персонала должно предполагать совершенствование технических навыков, для чего необходимо наличие следующих условий:

- 1) информирование каждого члена участка об общих задачах участка, особенностях предприятия в целом;
- 2) перемещение работников на предприятии по разным рабочим местам для овладения смежными профессиями;
- 3) периодическое проведение профилактических мероприятий для снятия возможных конфликтов на предприятии и их предотвращения.

Необходимо отметить, что достойное денежное вознаграждение сотрудникам за качественный выпуск продукции может стать гарантией устойчивости использования японского опыта. Одним из источников вознаграждения может стать реальная прибыль от реализации более качественной продукции.

Задача первостепенной важности, стоящая перед руководством предприятия и отделом кадров, – это совместная разработка стратегии всего предприятия, а также стратегии кадровой работы. При выполнении этой задачи

руководство будет лучше представлять те сложности и проблемы, которые могут помешать осуществлению стратегии в сфере управления персоналом, а отдел кадров сможет создать план своих действий. При таких обстоятельствах кадровая политика предприятия окажет значительное влияние на планомерное развитие производства. Отделу кадров надлежит систематически проводить аттестацию рабочих мест с последующей корректировкой штатного расписания. Такие мероприятия необходимы для постоянного развития предприятия, а также в связи с тем, что некоторые работники не всегда удовлетворены своей выполняемой работой, в том числе и по тем причинам, что им приходится выполнять несвойственные им функции. Для того, чтобы прогнозировать кадровую ситуацию на предприятии, необходимо внедрение мониторинга персонала на постоянной основе, что предоставит возможность отделу кадров разработать комплексную программу развития умений и навыков работников, востребует к реализации их кадровый потенциал в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием, будет способствовать проведению постоянной диагностики.

Кроме того, мотивирование труда персонала необходимо совершенствовать. Руководство должно учитывать тот фактор, что постоянный профессиональный рост и развитие работника может являться немаловажным мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей сотрудников в самореализации, саморазвитии, самоуважении. Следовательно, необходимо заниматься проблемами профессионального роста сотрудников и предоставлять им возможность повышения квалификации. Другими словами, целесообразно сделать информацию о кадровом резерве общедоступной, таким образом, жестко определить требования к кандидатам для усиления его качественного состава.

Устранение изложенных выше проблем между стратегией предприятия и его кадровой политикой может внести ясность в понимание того, что персонал является объектом вложения денежных средств. Руководитель заранее сможет оценивать эффективность управленческих решений, улучшить

распределение ресурсов по направлениям, наметить пути развития персонала, если будет знать о размерах средств, которые вкладывает предприятие в персонал.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3–3А12	Черевко В.О.

Институт	электронного обучения	Кафедра	менеджмента
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) – чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	Уровень шума не превышает установленного ГОСТом, от внешних источников защищают шумоизоляционные пластиковые окна. Микроклимат на рабочем месте контролируется кондиционером. Рабочее место оборудовано в соответствии со СНИПом местными штепсельными розетками для настольных ламп, а также люминесцентными лампами. Имеется номер телефона для вызова пожарной охраны и план эвакуации. Рабочее место отвечает всем требованиям безопасности и экологичности.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. ГОСТ Р ИСО 26000–2010 «Руководство по социальной ответственности». 2. ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». 3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. 4. SA 8000
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Цели и задачи социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК». 2. Стейкхолдеры АО «Алмалыкский ГМК» в сфере КСО (прямые и косвенные). 3. Социальные гарантии, предоставляемые АО «Алмалыкский ГМК». 4. Затраты АО «Алмалыкский ГМК» на реализацию программ КСО.
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);	1. Основные направления деятельности АО «Алмалыкский ГМК» в сфере КСО. 2. Сотрудничество АО «Алмалыкский ГМК» с местным сообществом и местной властью.

–готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	1. Коллективный договор. 2. Правила внутреннего распорядка. 3. Должностные инструкции. 4. Отчеты по социальной ответственности.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	1. Динамика затрат АО «Алмалыкский ГМК» на социальную ответственность за 2013 – 2016 гг., тыс. сум

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З–ЗА12	Черевко В.О.		

4 Социальная ответственность

С самого начала своей деятельности и в настоящее время АО «Алмалыкский горно–металлургический комбинат» (АО «АГМК») – социально ответственное предприятие. При этом АО «АГМК» проводит политику социальной ответственности на добровольной основе, что дает предприятию следующие преимущества:

- 1) положительный имидж как работодателя;
- 2) высокую производительность труда и лояльность персонала к предприятию;
- 3) положительный имидж в глазах инвесторов (особенно у зарубежных партнеров предприятия);
- 4) экономию на налоговых платежах:
 - по плате за загрязнение окружающей среды (за счет применения оборудования, сберегающего окружающую среду, и уменьшающего вредные выбросы);
 - по налогу на прибыль (за счет налоговых льгот).

Основные направления деятельности АО «АГМК» в сфере социальной ответственности следующие:

- 1) персонал предприятия;
- 2) семьи персонала предприятия;
- 3) окружающая среда;
- 4) покупатели и партнеры предприятия;
- 5) различного рода социальные инвестиции.

В соответствии с обозначенными направлениями политики социальной активности и ответственности предприятия можно выделить стейкхолдеров социальной ответственности (прямых и косвенных). Они представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
Персонал предприятия. Семьи персонала предприятия. Потребители и партнеры предприятия.	Население Ташкентской области. Природоохранные организации. Лица, которым помощь предоставлена в форме благотворительности.

Как видно из таблицы 4, в сфере социальной ответственности АО «АГМК» есть как прямые, так и косвенные стейкхолдеры.

Также необходимо отметить, что вся социальная ответственность и активность АО «АГМК» осуществляется на основании существующих программ, охватывающих то или иное направление социальной работы предприятия.

Указанные программы выполняются на протяжении многих лет.

Финансирование той или иной социальной программы осуществляется на основе спланированной на очередной финансовый год сметы расходов.

Рассмотрим структуру программ социальной ответственности АО «АГМК» в таблице 5.

Таблица 5 – Структура программ социальной ответственности АО «АГМК»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Персонал предприятия (обучение и развитие)	Обучение с отрывом от производства и без	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Рост профессионализма и вовлеченности персонала
Организация культурного досуга персонала и семей персонала предприятия	Содержание собственных дворца культуры и спортивного комплекса	Персонал компании Семьи персонала	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Культурное проведение времени, развитие талантов персонала
Восстановление здоровья персонала предприятия	Содержание собственного санатория–профилактория	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря)	Здоровье персонала

			включительн о)	
Детский отдых	Содержание собственных детских оздоровительных лагерей	Клиенты	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительн о)	Здоровье детей персонала
Природоохранные мероприятия предприятия	Вложение в оборудование и очистные сооружения	Получатели социальных благ в рамках благотвори- тельных акций	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительн о)	Чистая окружающая среда
Благотворительнос ть и спонсорство предприятия	Участие в благотворительн ых программах и акциях	Ветераны Незащищенны е социально слои населения	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительн о)	Социальные инвестиции

Как видно из таблицы 5, АО «АГМК» реализует множество социальных программ. Рассмотрим наиболее существенные из них.

Организация культурного досуга персонала и их семей.

С этой целью АО «АГМК» содержит собственный дворец культуры «Металлург».

Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

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

Творческим коллективом и отделами Дворца культуры «Металлург» проводится большая работа по участию и проведению концертов, встреч,

вечеров, посвященных празднованию практически всех Государственных и народных праздников.

Творческий коллектив ДК «Металлург» поддерживает тесную связь не только со всеми подразделениями АГМК, но и горожанами. Традиционными стали творческие встречи и вечера отдыха, дискотеки для молодежи и жителей города в парке «Молодежи». Совместные мероприятия с общеобразовательными школами и профессиональными колледжами города, тематические концерты и вечера проводятся в специализированной школе № 6, в школе интернат № 80, в детских домах г. Бука и г. Пскент. Активная деятельность и пропаганда среди молодежи подрастающего поколения ведется по направлению «Маънавият ва Маърифат» к проведению которых приглашаются работники духовенства и представители правоохранительных органов города Алмалыка.

Для поддержания работы с молодежью ежегодно проводятся традиционные фестивали фольклорного творчества, конкурсы «Мисс АГМК», «Комбинат Гузали», интеллектуальная игра «Заковат», возобновлена работа движения КВН среди цехов и подразделений АГМК.

Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.

Ежегодно во втором квартале проводятся отчетные концертные программы коллективов художественной самодеятельности ДК «Металлург».

Дворец культуры «Металлург» своей культурно–просветительской работой вносит большой вклад в культурный досуг взрослых и детей нашего города, способствует повышению их нравственного и морального облика, а также всестороннему гармоничному воспитанию. Благодаря современному техническому оснащению и совершенствованию профессионализма самих работников Дворца, мероприятия проходят на высоком уровне.

Библиотека ДК «Металлург» обслуживает работников АО «Алмалыкский ГМК» и их детей, пенсионеров, проживающих в районе библиотеки.

Обслуживание осуществляется в читальном зале, на передвижках ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Парвоз». Совместно с профсоюзными организациями проводит массовые мероприятия в цехах комбината в соответствии с планом.

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

Эффективное использование спортивных сооружений для занятий спортивных секций и групп Здоровья. На основании Устава Профессионального союза работников АО «Алмалыкский ГМК» совместно с Советом профсоюза СК организует платные услуги населению (тренажерный зал, бассейн, спортивные секции), проводит Спартакиады, массовые спортивно–оздоровительные мероприятия, учебно–тренировочные сборы, соревнования различного ранга по утвержденным Положениям, осуществляет подготовку спортсменов разрядников, кандидатов в Мастера и Мастеров спорта Республики Узбекистан.

Также СК «Металлург» совместно с махаллинскими комитетами организует по месту жительства физкультурно–массовые мероприятия, на общественных началах организует секции, тренерские советы, судейские коллегии и занимается обучением физкультурных кадров, оказывает помощь общеобразовательным школам, колледжам, детским домам, детским оздоровительным лагерям и общежитиям комбината в организации массовой физкультурно–оздоровительной и спортивной работы.

В СК «Металлург» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол,

кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ—до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «Металлург» более 800 человек.

Восстановление здоровья персонала предприятия.

Санаторий–профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» был открыт в 1970 году и рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей). Санаторий–профилакторий расположен в центре города Алмалык, Ташкентской области. Общая площадь составляет около 5га, территория озеленена декоративными и фруктовыми деревьями, цветами и виноградником. Санаторий–профилакторий состоит из трех корпусов, которые объединены в единый архитектурный ансамбль переходными галереями. Отдыхающим предоставляются 2–х местные палаты, в улучшенных палатах имеются телевизор и холодильник. Организовано четырехразовое питание, готовятся диетические блюда.

Лечение заболеваний сердечно–сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно–двигательного аппарата и желудочно–кишечного тракта. Санаторий–профилакторий оснащен современной лечебно–диагностической базой. В лечебных целях применяются: гипербарическая оксигенация, фитотерапия, гидроаэронотерапия, ингаляций, функциональная диагностика, иглорефлексотерапия, мануальная и лазерная терапия, электролечение, высоко и низко – частотная аппаратура, светолечение, магнитолечение, озокерит, грязелечение, водолечение (жемчужные и соленые ванны) подводный душ–массаж, циркулярный и восходящий душ, душ «Шарко», подводно–скелетная вытяжка, массаж, лечебная физкультура. Для диагностики и лечения используются компьютерные ЭКГ и УЗИ, компьютерная вытяжка позвоночника, кишечное орошение, лазеротерапия, а также проводятся консультации терапевта, стоматолога, гинеколога.

К услугам отдыхающих плавательный бассейн, сауна, тренажерный зал, уютная столовая. Имеются библиотека, читальный зал, настольные игры. Организуются концерты, вечера отдыха с участием художественных коллективов дворца культуры «Металлург».

Детский отдых.

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

- «Тонг» – Ташкентская область, Пскентский район;
- «Металлург» – Ташкентская область, Бостанлыкский район;
- «Парвоз» – Сурхандарьинская область, Сариасинский район;
- «Истиклол» – Джизакская область, Заминский район.

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

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

Детские – оздоровительные лагеря полностью обеспечены новыми баннерами и плакатами, детской литературой, учебно–методическими пособиями, спортивным и канцелярским инвентарем, игрушками, телевизорами, DVD–плеерами и дисками, разрешенными для показа детям.

В детских оздоровительных лагерях уделяется особое внимание обеспечению безопасности детей, медикаментам и качеству продуктов питания. Медикаментами и другими средствами медицинского назначения лагеря обеспечиваются постоянно в полном объеме в соответствии с утвержденными санитарно–гигиеническими требованиями. Для детей организовано 5–ти разовое питание.

В летний оздоровительный период проводятся программные мероприятия активистами общественного движения молодежи «Камолот», спектакли с участием Республиканского ТЮЗ, встречи с заслуженными спортсменами.

Выполнение социальных программ АО «АГМК» требует значительных финансовых вложений. Затраты предприятия на выполнение социальных программ за 2013 – 2015 гг. представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2013 – 2015 гг.

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Период / затраты, тыс. сум		
	2013	2014	2015
Творческий потенциал и профессионализм персонала	61 258	72 121	75 515
Охрана окружающей среды	102 257	105 829	106 000
Работа с молодежью	81 250	81 500	91 750
Организация досуга работников и членов их семей	325 100	355 000	472 800
Благотворительность	25 502	27 500	30 000
Итого	595 367	641 950	776 065

Из таблицы 6 видно, что ежегодно АО «АГМК» увеличивает финансирование расходов на свои социальные программы.

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

На 2016 год также запланировано увеличение затрат АО «АГМК» на социальные программы – таблица 7.

Таблица 7 – Плановые суммы расходов предприятия на социальную политику

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Плановая сумма затрат на 2016 г., тыс. сум
Творческий потенциал и профессионализм персонала	82 500
Охрана окружающей среды	108 500

Продолжение таблицы 7

Работа с молодежью	92 500
Организация досуга работников и членов их семей	495 000
Благотворительность	30 000
Итого	808 500

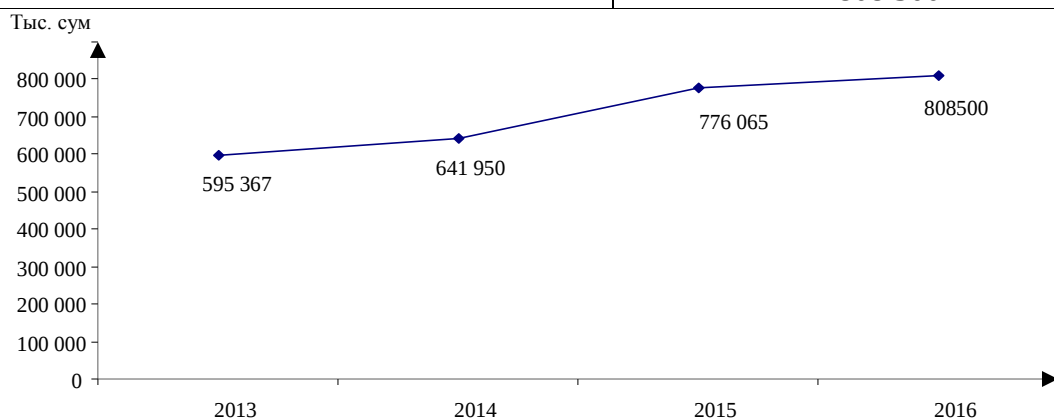


Рисунок 4 – Динамика затрат АО «Алмалыкский ГМК» на социальную ответственность за 2013 – 2016 гг., тыс. сум

По результатам рассмотрения социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» за 2013 – 2016 гг., на основании данных, представленных в таблицах 3 – 7 и на рисунке 4, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые АО «Алмалыкский ГМК» политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия.
2. Для АО «Алмалыкский ГМК» наибольшим приоритетом обладают прямые стейкхолдеры и внутренняя сторона социальной ответственности.
3. Представленные в таблицах 3 – 7 направления деятельности в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров в полном объеме.
4. К преимуществам, которые получает АО «Алмалыкский ГМК» от реализации политики и мероприятий социальной ответственности, следующие: социальная реклама предприятия, благополучие работников предприятия и

членов их семей, снижение налоговых платежей, благоприятный имидж в глазах инвесторов.

5. Средства, финансируемые АО «Алмалыкский ГМК» на выполнение политики и мероприятий в сфере социальной ответственности, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия в частности, так и для населения Ташкентской области и РУ в целом.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе.

Заключение

В заключении хотелось бы отметить высокую роль мотивации на предприятии вне зависимости от его размеров, количества работников и объемов производимой продукции. Лишь хорошо мотивированный сотрудник может выполнять свои обязанности добросовестно.

Целью данной работы было изучение имеющихся теорий мотивации зарубежных и отечественных теоретиков, анализ систем мотивации АО «Алмалыкский ГМК», предложение мероприятий по модернизации систем мотивации на предприятии.

Для достижения намеченных целей были поставлены следующие задачи:

- 1) Изучение литературы на тему понятия «системы мотивации труда» в современной организации, рассмотрение основных теорий мотивации;
- 2) Анализ деятельности АО «Алмалыкский ГМК», его структуры и мотивационных систем, используемых на предприятии.
- 3) Предложение мероприятий по модернизации имеющихся систем мотивации.

В первую очередь, были изучены следующие теоретические аспекты:

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают людей к действию и устанавливают определенные границы и направленность к этой деятельности, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от различных внутренних и внешних по отношению к человеку факторов и от действия других параллельно всплывающих ему мотивов. Мотив не только побуждает людей к действию, но и определяет, что и как должно быть сделано для осуществления действия.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека, чтобы подтолкнуть его к действиям определенного характера путем пробуждения

определенных мотивов. Основой управления человеком, его ядром является мотивация. Управление будет эффективным только в том случае, когда процесс мотивирования осуществляется успешно.

Задачи мотивации – признание работы сотрудников, добившихся высоких результатов в целях дальнейшего стимулирования их творчества; отношение предприятия к высоким результатам труда своих сотрудников; использование различных форм признания; повышение морального признания через соответствующие формы; обеспечение руководством процессов для улучшения труда.

Роль мотивационных факторов в современной рыночной экономике чрезвычайно велика. Их правильное применение помогает создать из персонала ту команду, которая обеспечит экономический успех организации.

Таким образом, можно уточнить понятие мотивации как совокупности сил, движущих людей выполнять работу с затратой определенных усилий, на определенном уровне добросовестности и старания, с определенной настойчивостью, в направлении достижения поставленных целей.

В работе была представлена краткая история предприятия АО «Алмалыкский ГМК». Были проанализированы оплата труда и системы мотивации, используемые на предприятии.

Высокая мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Для решения выявленных на предприятии проблем, мною были предложены мероприятия по их устранению: необходимо провести корректировку и усовершенствование мотивации персонала, а в частности нематериальной ее стороны. С этой целью, считаю необходимым пересмотреть состав заработной платы, с целью стимулирующего воздействия тарифной ставки и надбавок, доплат премиальных и иных выплат сотрудникам;

проводить поэтапное повышение тарифной ставки I разряда в зависимости от роста объемов производства продукции, наличия прибыли от реализации, рентабельности производства продукции; снизить воздействие вредных факторов производства на организм персонала предприятия, улучшить средства индивидуальной защиты на вредном производстве; использовать нематериальные формы мотивации – пользование социальными учреждениями предприятия: предоставление путевок в дом отдыха, санатории, детские оздоровительными лагеря для детей сотрудников, предоставление абонементов в фитнес-центр, базу отдыха, оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня, и другие.

В ходе анализа современных научных подходов к управлению мотивацией персонала определено, что мотивация – это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность, а стимулирование выступает основным фактором мотивации основной деятельности персонала, представляя собой целенаправленное воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса мотивов и стимулов.

Таким образом, задачи, поставленные в работе, были выполнены, а цель её достигнута.

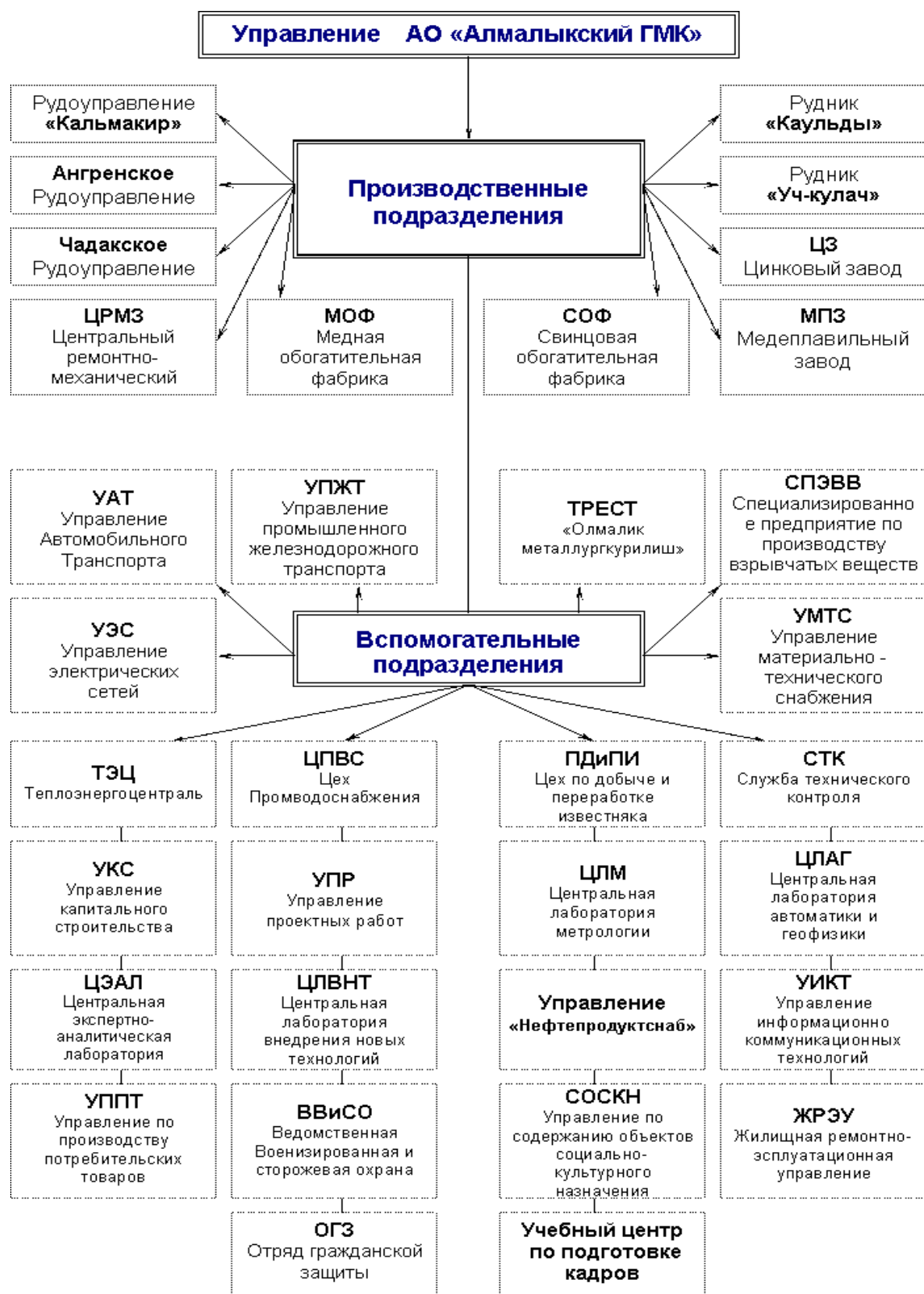
Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – Москва – Санкт–Петербург: Питер. 2011
2. Баева Т. Лояльный персонал: как он создается и как его удержать в компании?// Эффективный менеджмент. 2008. №03
3. Баранов, В. Всеобщий труд и личность // Человек и труд. – 2008. – № 6. – С. 50–59.
4. Бизюков, П.В. Служба управления персоналом: функции, технологии, модели / П.В. Бизюков. – М.: Социс, 2007. – 227 с.
5. Борисова Е. Компания растет, а мотивация снижается...// Эффективный менеджмент. 2008 №11
6. Борисова Н. Инновационный аспект мотивации. Стратегии управления персоналом// Кадровик. 2011. №10
7. Васильева, О.М. От учета кадров к управлению персоналом // Управление персоналом. – 2007. – № 8. – С. 162 –163.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. / Учебник, 3–е изд. – М.: Гардарики, 2004.;
9. Герчикова И.Н. Менеджмент – Москва: ЮНИТИ–ДАНА. 2010
10. Игнатьева А.В. Менеджмент. Учебно–практическое пособие для вузов. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА–М, 2011
11. Крылов А. Как действуют факторы мотивации// Кадровик. 2010. №7
12. Марьянов, Н.Л. Управление персоналом организации // Академический проект. – 2007. – № 5. – С. 27.
13. Переверзев М.П. Менеджмент. Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению социально–экономическое образование. – Москва: ИНФРА–М. 2011
14. Петросянц, Д.В. Индекс развития человеческого потенциала в субъектах РФ // Региональная экономика. – 2011. – № 43. – С. 23–31.
15. Положение о единовременном премировании рабочих, руководителей,

- специалистов и служащих АО «Алмалыкский ГМК»;
16. Попов В.П., Крайнюченко И.В. Основные механизмы мотивации персонала// Менеджмент и кадры: психология управления, социология и социология. 2008. №11;
 17. Пызин, В.А. Профессиональный выбор и отбор персонала управления / В.А. Пызин. – Тверь: Проспект, 2008. – 254 с.
 18. Режим доступа: URL Занятость и безработица в Российской Федерации в сентябре 2015 года
http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d06/213.htm;
 19. Режим доступа: URL Зрелая личность по Маслоу
<http://ideazhunter.ru/zrelaya-lichnost-po-a-maslou>;
 20. Учетная политика ОАО «Алмалыкский ГМК», 2010 год
 21. Фангман Г.О., Никулина И.Е., Т.В. Громова. Менеджмент: Методические указания по подготовке и защите выпускных квалификационных работ бакалавров, специалистов, магистров обучающихся на кафедре менеджмента ИСГТ. - Томск: Изд-во ТПУ, 2016. - 60 с.
 22. Чебатарева, Н. Человеческий капитал–неотъемлимый фактор экономического роста // Маркетинг. – 2007. – № 4. – С.12–23.
 23. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом./ Е.С. Яхонтова. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 358 с.;
 24. Положение о контрактной форме оплаты труда АО «Алмалыкский ГМК»;
 25. Коллективный договор АО «Алмалыкский ГМК» // Доплаты за руководство бригадой и звеном;

Приложение А

Управление АО «Алмалыкский ГМК»



Приложение Б

Основные характеристики форм оплаты труда и документы, на основании которых начисляется заработная плата

Формы и системы оплаты труда		
Форма оплаты	Основная характеристика	Документы, используемые при начислении заработной платы
Повременная	Заработная плата рассчитывается исходя из установленной тарифной ставки или оклада за фактически отработанное время	Тарифные ставки, документы по учету рабочего времени
Простая повременная	Часовая тарифная ставка умножается на количество отработанных часов	Личная карточка работника (для определения тарифной ставки), табель учета рабочего времени
Повременно–премиальная	Условия коллективного договора (контракта, положения о премировании предприятия) устанавливают процентную надбавку (месячную или квартальную премию) к месячной или квартальной заработной плате	Личная карточка работника, табель учета рабочего времени Коллективный договор, трудовой договор (контракт), Положение о премировании
Сдельная	Заработная плата рассчитывается исходя из заранее установленного размера оплаты за каждую единицу качественно выполненной работы или изготовленной продукции	Сдельные расценки (отношение часовой (дневной) тарифной ставки, соответствующей разряду выполняемой работы, к часовой (дневной) норме выработки)
Прямая сдельная	Заработок определяется по заранее установленной расценке за каждую единицу произведенной продукции соответствующего качества	Наряд на сдельную работу (указывается норма выработки и фактически выполненная работа), сдельные расценки
Сдельно–прогрессивная	Выработка работника в пределах установленной исходной нормы (базы) оплачивается по основным (неизменным) расценкам, а вся выработка сверх исходной нормы – по повышенным сдельным расценкам	Наряд на сдельную работу; сдельные расценки на продукцию, произведенную в пределах нормы и сверх нормы
Сдельно–	Заработная плата работника складывается	Наряд на сдельную работу

Формы и системы оплаты труда		
Форма оплаты	Основная характеристика	Документы, используемые при начислении заработной платы
премиальная	из заработка по основным сдельным расценкам, начисленного за фактическую выработку, и премии за выполнение и перевыполнение установленных показателей труда	Распоряжение (приказ) о премировании
Аккордная	Размер оплаты выполненных работ устанавливается не за каждую произведенную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ	Аккордное задание, табель учета рабочего времени за расчетный период
Косвенно–сдельная	Размер заработка (обычно вспомогательных работников) ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых ими основных работников	Цеховой наряд (наряд подразделения) на выполнение задания Тариф, ставка (оклад) основного работника Табель учета рабочего времени