

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

Институт _____ электронного обучения _____
Специальность ___ 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра ___ Менеджмента _____

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

УДК 005.32:331.101.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3204	Янгирова Л.Р.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н. О.	к.э.н		

Томск – 2016г.

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

Институт _____ электронного обучения _____
Направление подготовки (специальность) 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)
Кафедра _____ менеджмента _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
_____ Н.О. Чистякова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3204	Янгирова Л. Р.

Тема работы:

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

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>	Аналитические доклады и официальная статистика по проблемам развития и функционирования промышленных предприятий, и в частности вопросы оптимизация системы мотивации на предприятии, публикации в СМИ (в том числе электронные)
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>	1. Изучить теоретические основы исследования системы мотивации и стимулирования. 2. Провести анализ системы мотивации и стимулирование персонала АО «Алмалыкский ГМК». 3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала АО «Алмалыкский ГМК».
Перечень графического материала	Организационная структура АО

<i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	«Алмалыкский ГМК» и презентация Power Point
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н		15.01.2016

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3204	Янгирова Л. Р.		15.01.2016

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: количество страниц – 114, количество иллюстраций – 11, количество таблиц – 10, количество приложений – 11, количество литературных источников – 47.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, материальные мотиваторы, нематериальные мотиваторы.

Объектом исследования является система мотивации на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы – анализ проблем мотивации персоналом АО «Алмалыкский ГМК», а также разработка и реализация предложений по ее совершенствованию, а также анализ значения мотивации для повышения результативности работы персонала.

В процессе исследования проводился анализ системы мотивации на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

В результате исследования были определены основные проблемы в области системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК», а также предложены рекомендации по оптимизации существующей система мотивации.

Степень внедрения: разработанные рекомендации представлены на рассмотрение руководству предприятия.

Область применения: процесс управления человеческими ресурсами на конкретном предприятии.

Экономическая значимость работы заключается в том, что процесс мотивации напрямую связан с показателями труда, эффективностью использования предметов труда и повышением производительности в целом.

В будущем планируется внедрить разработанную систему мотивации на предприятии.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Мотивация труда персонала – одно из важных и сложных направлений деятельности, которая должна напрямую способствовать эффективности и процветанию предприятия

Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в деятельности, в данном случае имеет место сознательное проявление активности, наличие положительных чувств и эмоций, например, одобрения тех, с кем взаимодействует человек.

Отрицательная мотивация – это стремление уйти от неуспеха. К данному виду мотивации относится все, что связано с применением материального или психологического наказания.

Потребность успеха – это не стремление занять какое-то место в обществе или должность на работе, это получение удовлетворения от позитивного завершения рабочего процесса, достижения поставленных целей.

Экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.

Неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности.

Заработная плата – это важнейшая часть системы оплаты, а также стимулирования труда и один из важнейших инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Сум, Узбекский сум – денежная единица, национальная валюта Узбекистана. Современный сум введен в обращение в соотношении 1 сум =

1000 сум – купонов с 1 июля 1994 года Указом Президента Узбекистана № УП–870 от 16 июня 1994 г. «О введении в обращение национальной валюты Республики Узбекистан», в соответствии с постановлением Верховного Совета Республики Узбекистан от 3 сентября 1993 года № 952–ХП. С 1 августа 1994 года сум является единственным законным платёжным средством на территории Республики Узбекистан.

АО «АГМК» – Акционерное Общество «Алмалыкский Горно–Металлургический Комбинат» расположен в стране Узбекистан, богатый залежами цветной металлургий.

Содержание

Реферат	4
Введение.....	9
1 Технология применение мотивации на предприятии и видение персонала	11
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	11
1.2 Современные особенности мотивации трудового поведения.....	22
1.3 Основные направления мотивации и их применение на практике.....	31
2 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».....	44
2.1 Характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК».....	44
2.2 Исследование системы мотивации «АО Алмалыкский ГМК»	54
3 Разработка мероприятий по оптимизации существующей системы мотивации	77
3.1 Основные проблемы системы мотивации в АО «Алмалыкский ГМК» и пути их устранения	77
3.2 Основные направления и решения развития мотивации труда персонала на предприятии.....	79
4 Социальная ответственность	88
Заключение	99
Список использованных источников	104
Приложение А Организационная структура АО «Алмалыкского горно металлургического комбината» АГМК [3,с.1]	108
Приложение Б Второй этап в истории становления Алмалыкского горно-металлургического комбината.....	109
Приложение В Выпуск товарной продукции.....	111
Приложение Г Результаты исследования.....	113
Приложение Д Мотивационная модель Портера – Лоулера [18,с.351].....	114
Приложение Е Диаграмма.....	115

Приложение Ж Теория ожидания Варума [7,с.63]	116
Приложение И Основные направления в кадровой политике АГМК.....	117
Приложение К Реализация инвестиционных программ,предусмотренных АО «Алмалыкским ГМК»	118
Приложение Л Оценка руководителем и коллегами хорошей работы сотрудника	119
Приложения М Отчет о текущем состоянии кадрового делопроизводства .	120

Введение

Формирование результативной профессиональной команды внутри компании в данный момент является одной из наиболее значимых задач, стоящих перед каждым менеджером. Неотъемлемой частью управления персоналом является понимание потребностей работников и факторов, являющихся для них мотиваторами к труду.

Учитывая вышеизложенное, вопрос мотивации и стимулирования деятельности персонала компании заслуживает особого внимания.

Основной целью выпускной квалификационной работы является: анализ проблем мотивации персоналом АО «Алмалыкский ГМК», а также разработка и реализация предложений по ее совершенствованию, а также анализ значения мотивации для повышения результативности работы персонала.

В соответствии с целью ВКР, автором были выделены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы исследования системы мотивации и стимулирования.
2. Провести анализ системы мотивации и стимулирование персонала.
3. Определить наиболее эффективные средства мотивации и стимулирования персонала
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.
5. Изучение методологических основ мотивации.
6. Рассмотреть основные концепции планирования работы с персоналом в современных экономических условиях.
7. Проанализировать мотивацию персонала и определить направления совершенствования.

8. Разработать мероприятия по совершенствованию стратегического управления персоналом предприятия.
9. Анализ системы мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК».
10. Выявление проблем и поиск путей усовершенствования системы мотивации в АО «Алмалыкский ГМК»

Объект исследования: АО «Алмалыкский ГМК».

Предмет исследования: система мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК» и ее роль в повышении результативности работы персонала.

Структура работы представляет собой введение, первую главу, в которой рассматриваются методологические основы мотивации трудового поведения, вторую главу, в которой анализируется система мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК», выводы и предложения, а также список использованной литературы.

В данной выпускной квалификационной работе используются общенаучные методы исследования, а также в том числе статистические методы обработки информации, методы сравнительного анализа.

В ВКР представлена информационная база трудов таких известных авторов, ведущих ученых и специалистов в области экономики и социологии труда, как: Т.Ю. Базаров, Ю.К. Балашов, О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.П. Егоршин, Д.В. Валовый, А.Я. Кибанов, М. Мескон, М. Альберт, С.С. Фролов, С.А. Шапиро и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработаны рекомендации, представляющие научный и практический интерес для формирования оптимальной системы мотивации персонала и применения современных подходов к мотивации не только в Российской Федерации, но и солнечном Узбекистане.

1 Технология применение мотивации на предприятии и видение персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация труда персонала – одно из важных и сложных направлений деятельности, которая должна напрямую способствовать эффективности и процветанию предприятия [6, с. 171].

Система мотивации предприятия включает в себя материальное стимулирование (заработная плата, надбавки, различные премии), моральные стимулы – в различных формах признание заслуг, опыта, а также социальные трудовые стимулы (повышение статуса, продвижение по служебной лестнице, более ответственная и самостоятельная работа и т.п.).

Понятие «мотивация» имеет двойной смысл: это и система факторов, влияющих на поведение человека, и характеристика процесса, стимулирующего и поддерживающего поведенческую активность на определенном уровне [5, с. 368].

В основе процесса мотивации лежит использование разнообразных мотивов.

Деятельностные мотивы могут быть следующие:

- органические — направлены на удовлетворение потребностей организма и связаны с ростом, самосохранением и развитием организма;
- функциональные — удовлетворяются с помощью различного рода форм культурной активности;
- материальные — побуждают человека к деятельности, направленной на создание различных бытовых предметов;
- социальные — стимулируют виды деятельности, направленные на то, чтобы получить признание и уважение в обществе;
- духовные — лежат в основе видов деятельности, связанных с самосовершенствованием человека.

Традиционно выделяют мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация — это стремление добиться успеха в деятельности, в данном случае имеет место сознательное проявление активности, наличие положительных чувств и эмоций, например, одобрения тех, с кем взаимодействует человек.

Отрицательная мотивация – это стремление уйти от неуспеха. К данному виду мотивации относится все, что связано с применением материального или психологического наказания. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств, как следствие, может возникнуть нежелание выполнять данный вид деятельности.

Процессные теории мотивации основываются прежде всего на поведении людей, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Данные теории, безусловно различны, но не являются взаимоисключающими. В современной управленческой практике они повсеместно используются для побуждения людей к эффективному труду.

Остановимся более подробно на характеристике теорий мотивации.

Теория мотивации по А. Маслоу

Согласно данной теории потребности человека можно условно разделить на пять групп:

- 1) физиологические потребности (потребность в еде, воде, отдыхе и т.д.);
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем — защита от опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что в будущем будет возможность для удовлетворения физиологических потребностей;
- 3) социальные потребности — наличие социального окружения, потребность в общении с людьми, ощущении поддержки со стороны других людей;
- 4) потребности в уважении со стороны окружающих, стремление к

личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т.е. потребность в личностном росте и реализации потенциальных возможностей.

По мнению Маслоу, первые две группы потребностей первичны, а следующие три — вторичны, все эти потребности можно расположить в виде пирамиды, основанием которой являются первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Согласно теории Маслоу, в поведении человека определяющим является первоначальное удовлетворение потребностей низких уровней, и лишь затем стимулирующим фактором становятся потребности более высоких уровней [8, с. 384].

Самая высокая потребность — потребность самовыражения и роста как личности — не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Теория потребностей Дэвида Мак Клееланда, делает акцент на потребностях высших уровней по иерархии Маслоу. Согласно данной теории людям в наибольшей степени присущи потребности причастности, успеха и власти.

Потребность причастности испытывают люди, которые заинтересованы в налаживании дружеских отношений, ориентированы на помощь другим людям. Они любят работу в команде, с возможностью постоянных коммуникаций и новых контактов.

Потребность успеха – это не стремление занять какое-то место в обществе или должность на работе, это получение удовлетворения от позитивного завершения рабочего процесса, достижения поставленных целей [14, с. 124].

Потребность власти заключается в желании оказывать влияние на других людей. Люди с потребностью власти – это энергичные и решительные личности, которые не боятся вступать в конфронтацию и отстаивать свои

позиции, зачастую они требуют к себе повышенного внимания.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга удовлетворенности работой предусматривает деление всех факторов мотивации на две группы: гигиенические факторы и факторы–мотиваторы. Гигиенические факторы связаны со средой, в которой осуществляется работа. Согласно данной теории наличие гигиенических факторов выступать в роли мотиватора, а может только предотвратить чувство неудовлетворенности. Для того чтобы мотивировать повышение эффективности деятельности, необходимо наличие факторов–мотиваторов.

Для эффективного использования данной теории, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и предоставить сотрудникам возможность определить свои предпочтения. Существенным недостатком теории Ф. Герцберга является то, что один и тот же фактор у разных людей может вызывать разные чувства, ведь у людей могут быть разные потребности.

В основе содержательных теорий мотивации лежат нужды и факторы, которые с ними связаны. Процессуальные теории разбирают то, как человек распределяет старания для достижения многообразных целей и как выбирает определенный вид поведения. По мнению авторов процессуальных теорий не только потребности определяют поведение человека, а также восприятием и возможными последствиями выбранного типа поведения. Остановимся на процессуальных теориях мотивации более подробно [17, с. 376].

Теория ожиданий В. Врума утверждает, мотивационный эффект оказывают не столько потребности людей, сколько мыслительный процесс, в котором индивид оценивает реальность достижения поставленной цели и получения желаемого вознаграждения [16, с. 248].

$$\text{Вознаграждение} / \text{Затраты труда} = \text{const.} \quad (1)$$

Теория справедливости полагает, что люди субъективно определяют соотношение между заработанным вознаграждением и затраченными усилиями, а затем сопоставляют с вознаграждением людей, осуществляющих сходную работу. В случае возникновения обоснованного недовольства, необходимо исправить ошибку, то есть дополнительно простимулировать работника.

Если работник предполагает, что его вознаграждение меньше затраченных усилий, он может принять решение о необходимости уменьшить усилия или добиваться справедливого вознаграждения. Работники, которые считают, вознаграждение выше затраченных усилий, будут работать с тем же напряжением или увеличат его. Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера содержит в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости. В модели Портера—Лоулера достигнутые результаты зависят от затраченных работником усилий, его способностей и характера, а также оценки его роли [15, с. 179].

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что для успешного функционирования системы управления необходимо выстраивать в том числе эффективную систему мотивации персонала, которая будет стимулировать каждого отдельно взятого сотрудника, повышать производительность и качество работы для достижения поставленной цели. Таким образом, основной задачей департамента по работе с персоналом является разработка такой системы мотивации, которая сможет удовлетворить потребности работников и будет соответствовать стратегическим целям предприятия.

Под мотивацией мы понимаем процесс влияния на человека внутренних и внешних факторов, побуждающих его к деятельности, определяющих границы и формы этой деятельности, задающих цели, на достижение которых должна быть направлена эта деятельность [21, с. 288].

Основной целью разработки и практического применения систем

мотивации персонала на предприятиях является возможность внедрения новых принципов управления персоналом. В качестве частных целей можно назвать следующие:

- привлечение квалифицированных сотрудников
- удержание действующих работников
- стимулирование производственного поведения работников как средства достижения целей, стоящих перед организацией в целом.

При этом можно условно разделить способы мотивации на несколько групп:

- нормативная мотивация – совокупность мер идейно–психологического воздействия (убеждение сотрудников, внушение им корпоративных ценностей, целенаправленное информирование и т.д.)
- принудительная мотивация – использование власти (в данном случае сотруднику грозит наказание в случае невыполнения требований руководства)
- стимулирование – постоянное влияние на поведение работника с помощью стимулов (все, что представляет ценность для сотрудника, может выступать в роли стимула)

Стимулирование труда предполагает создание таких условий, при которых сотрудник будет работать более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было запланировано заранее без потери качества. Основная цель стимулирования создать у работника понимание, что он может трудиться с большей производительностью, а также сформировать потребность к повышению производительности труда [26, с. 240].

Несмотря на то, что стимулы побуждают человека к труду для производительного труда, система стимулов должна опираться на нормативную базу. При вступлении человека с работодателем в трудовые отношения предполагается, что он будет выполнять определенные

обязанности за заранее обговоренное вознаграждение. В этой ситуации механизм стимулирования еще не запущен. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, которые связаны со страхом возможного наказания за невыполнение или ненадлежащее выполнение предъявляемых требований. Такие наказания всегда связаны с потерей материальных благ, чаще всего в данном качестве выступает частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений.

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Работник должен понимать, какие требования к нему предъявляются на каждом этапе работы, какое вознаграждение он получит при полном соблюдении данных требований и какое наказание понесет в случае их нарушения. На первый взгляд, дисциплина несет в себе элементы принуждения, ограничивает свободу действий. Но грань между контролем и стимулированием достаточно условна и подвижна, т.к. работник, у которого сильна внутренняя мотивация, обладает самодисциплиной, он привык добросовестно выполнять требования и относится к ним как к собственным нормам поведения [25, с. 28–36].

Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их. Так как органы управления добиваются минимально возможного уровня, при этом стимулирование отвечает за то, чтобы побудить человека работать лучше, делать больше, чем это обусловлено трудовыми отношениями. Таким образом, все вышперечисленное подтверждает тезис, приведенный в начале главы о том, что основной задачей департамента по работе с персоналом является разработка системы мотивации, удовлетворяющей потребности работников и соответствующей стратегическим целям предприятия.

Мотивация в организации может рассматриваться:

- как функция управления (мотивация изучается как процесс побуждения к деятельности);
- как сила, побуждающая к действию (в этом понимании мотивация сходна с понятием «мотив»).

Мотивация как функция управления – это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация «побуждает» сотрудника к действию.

С.С. Фролов выделяет два типа мотивации [13, с. 17–19].

экономическая мотивация – осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;

неэкономическая мотивация – осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности.

Мотивация человеческой деятельности является объектом исследования целого ряда гуманитарных наук, таких как, экономика, социология, психология, теория права и пр., а также ряда прикладных областей, например, управленческой, следственной, криминалистической, педагогической или психотерапевтической деятельности. Результатом такого всестороннего интереса к мотивации является множество различных определений данного термина и некоторая терминологическая путаница. Например, менеджеры–практики часто смешивают понятия «мотив», «мотивация», «мотивирование» и «стимулирование», что с научной точки зрения некорректно.

Для достижения цели данной работы важен взгляд на мотивацию именно с экономических позиций, но с учетом всех сопряженных

особенностей данного явления. Чтобы выявить сущность и содержание понятий «мотивация» и «управление мотивацией», целесообразно рассмотреть наиболее общепризнанные определения данных терминов.

По мнению Э.А. Уткина [20, с. 38–41], мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации.

Там же мотивация определяется как совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, воздействующая на усилия, старание, настойчивость, добросовестность и нацеленность работника.

Мотивация поведения рассматривается как процесс, состоящий из следующих этапов: потребность – целенаправленное поведение – удовлетворение потребности.

Ф. Лютенс определяет мотивацию как когнитивный, ненаблюдаемый процесс, состоящий из таких этапов как осознание потребности, побуждение к ее удовлетворению, осуществление действий, направленных на достижение желательного состояния

С. Роббинс выделяет следующую последовательность действий в мотивационном процессе: неудовлетворенная потребность – состояние напряжения – побуждения или мотивы – поиск поведения – удовлетворенная потребность – снижение напряжения [13, с. 20–21].

Кроме вышперечисленного, мотивация определяется как один из важнейших элементов управления, наряду с планированием, организацией, контролем и анализом; как органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение. Ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Термин мотивация, в силу множественности существующих определений, приобретает достаточно размытое значение. Для раскрытия

сущности и содержания понятия мотивации, ключевыми являются понятия: «потребность», «побуждение», «мотив», «стимул», «фактор мотивации», «вознаграждение», «удовлетворенность», «мотивирование», «стимулирование».

Совокупность мотивов, управляющих поведением отдельной личности, обычно называют структурой мотивации или мотивационной структурой. Структура мотивации человека обладает определенной стабильностью, но способна изменяться под действием как внешних, так и внутренних факторов в процессе изменения личности человека в результате взросления, получения воспитания, образования, опыта.

Таким образом, мотивация может быть определена как процесс, протекающий в сознании личности, и состоящий из следующих этапов:

- 1) возникновение и осознание потребности;
- 2) поиск возможных путей удовлетворения потребности;
- 3) определение целей и выбор пути на основе оценки вероятности достижения, соотнесения ожидаемых усилий и выгод;
- 4) реализация действия по достижению целей, с непрерывным промежуточным сопоставлением усилий, выгод и вероятности успеха.
- 5) получение результата, сопоставление его с первоначальными ожиданиями;
- 6) удовлетворение, подавление или игнорирование потребности; закрепление эффективных (т.е. приводящих к ожидаемому результату) моделей поведения. По убеждению Ли Якокка [27, с. 350], успешно руководившего продолжительное время корпорацией Форд, а впоследствии – корпорацией Крайслер, прогресс предприятия обусловлен, прежде всего, мотивацией людей. Мотивация является базовым психологическим процессом. Это самое важное понятие в микроподходе к организационному поведению. Очень часто люди отождествляют мотивацию и причины поведения. Причины поведения гораздо шире и намного сложнее одной

только мотивации. Однако не следует недооценивать мотивацию. Мотивация взаимодействует или действует наравне с другими опосредующими процессами и окружающей средой [30, с. 421]. Надо также помнить, что подобно другим когнитивным процессам мотивацию нельзя наблюдать. Наблюдать можно только поведение. Мотивация же – это гипотетическая модель, которую используют, чтобы облегчить объяснение поведения, и которую не следует отождествлять с поведением. Таким образом, принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. «Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей» [32, с. 456]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет руководителям разобраться, как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности. В большинстве случаев процессом мотивации личности можно управлять извне, предлагая удовлетворение тех или иных потребностей в обмен на совершение определенных действий, или угрожая неблагоприятными последствиями за их неисполнение. Следовательно, можно говорить о «мотивировании», или «управлении мотивацией», как о комплексном управленческом воздействии на человека с целью побудить его к совершению определенных действий, направленных на достижение заданной цели. Подводя итог данному разделу можно заключить, что основным стимулом, побуждающим работника к эффективному труду, является его материальная заинтересованность, реализующаяся посредством заработной платы. Заработная плата – часть системы оплаты и

стимулирования труда. Однако, немаловажными составляющими этой системы являются доплаты, премии и бонусы, которые могут составлять более 70% от совокупных доходов работника. Следует так же отметить, что при материальном стимулировании необходимо так же учитывать и психологические аспекты, влияющие на мотивацию сотрудников.

Далее, для полного раскрытия исследуемого вопроса представляется необходимым рассмотреть формы проявления и виды материальной заинтересованности сотрудников организации [33, с. 388].

1.2 Современные особенности мотивации трудового поведения

Современное трудовое сознание характеризуется отчуждением труда. Прежде всего, это касается работы в общественном производстве. Основные причины такого положения, следующие [41, с. 400]:

- 1) труд в общественном производстве не всегда может обеспечить нормальный уровень жизни большинству работников. Это связано как с размерами заработков, не позволяющими выйти на уровень рациональных норм поведения, так и с отсутствием необходимых потребительских товаров в государственной торговле;
- 2) низкий уровень трудовой и производственной дисциплины предопределяет низкое качество продукции и высокий травматизм, а как следствие безответственного отношения к труду – низкий уровень заработной платы; в условиях ограниченности сферы мотивированного поведения работника у абсолютного большинства трудящихся практически нет возможности свободного выбора места приложения труда, степени интенсивности работы, социальной и профессиональной мобильности;

- 3) многие руководители нередко делают ставку на исполнительного и безотказного работника в ущерб высокопрофессиональным и инициативным специалистам;
- 4) отсутствует эффективная система стимулирования трудовой деятельности, так как в оплате труда во многом процветает уравнильность, размер заработков слабо зависит от личного трудового вклада работника в конечный результат деятельности коллектива;
- 5) внутренняя противоречивость системы заработной платы ослабляет связь между размером заработка и содержательностью труда. Суть этого противоречия в том, что стимулируется, прежде всего, закрепление работников на местах с непривлекательным трудом, в результате чего оплата труда на таких местах выше, чем на рабочих местах, требующих высокой квалификации.

Результатом отчуждения труда стала общая трудовая пассивность. Работа в общественном производстве во многом потеряла престиж, перестала быть значимой социальной ценностью.

Падение престижа труда, особенно в общественном производстве, привело к тому, что значительная часть населения, не видя реальных возможностей получения благ за счет честного, добросовестного труда, предпочитает снизить уровень своих притязаний, ограничить свои потребности. Здесь трудовая пассивность сочетается с потребительской пассивностью, что делает эту группу мало восприимчивой к стимулированию.

Одной из форм проявления трудовой пассивности стало снижение интереса к повышению трудовой квалификации. Снижение интереса к повышению профессионального мастерства – одна из самых негативных тенденций, отмеченных при переходе предприятий на хозяйственный расчет.

Необходимо упомянуть еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив) [44, с. 172].

В то же время этот способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Итак, состояние трудовой мотивации можно охарактеризовать следующими основными признаками на примере нашего предприятия АО «АГМК»: общая трудовая пассивность; низкая значимость общественных мотивов труда и служебного (профессионального, квалификационного) роста; определение социального статуса личности в большей степени по нетрудовым критериям; желание иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень потребностей, с низкой интенсивностью труда, не требующую постоянного квалифицированного труда. Такое состояние трудовой мотивации и выражает кризис труда.

Сегодня обостряется необходимость решения проблем заинтересованности каждого человека в качественной и творческой работе во благо предприятия и общества [46, с. 348].

Не вызывает уже сомнения тот факт, что, чем больше разнообразных потребностей реализует работник посредством труда, чем больше доступных для него благ, а также чем меньшую цену в сравнении с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее становится роль труда в его жизни и тем выше соответственно его трудовая активность.

Перед руководителем, который стремится к достижению эффективного управления своими подчиненными, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая будет максимально эффективно воздействовать на их трудовую мотивацию [40, с. 372].

Под мотивирующей рабочей средой мы понимаем весь спектр профессиональной деятельности работников предприятия, включающий как характеристики рабочих заданий, так и характеристики рабочей ситуации, которые оказывают воздействие на трудовую мотивацию сотрудников.

Системное рассмотрение проблемы трудовой мотивации работников предприятия требует учета следующих факторов:

- 1) индивидуальные характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы на предприятии, трудовые ценности и установки, ведущие потребности);
- 2) особенности выполняемой работы (сложность и ответственность выполняемой работы, степень самостоятельности, которую имеет исполнитель, степень ответственности за конечные результаты, наличие обратной связи относительно рабочих результатов, степень разнообразия выполняемых заданий);
- 3) характеристики рабочей ситуации, в которых протекает трудовая деятельность (организационный контекст: система стимулирования, система информирования, оргкультура, сложившаяся практика управления, обучение и развитие персонала, условия труда; непосредственно рабочее окружение: коллеги (равные по положению), подчиненные, руководство);
- 4) определение удовлетворенности трудом.

Соответственно стимулами могут быть любые блага, которые удовлетворяют значимые потребности работника, если их получение предполагает трудовую деятельность. Под стимулированием труда понимается способ определенного вознаграждения работника за его участие

в производстве, которое основано на сопоставлении таких факторов как эффективности труда и требования технологии.

Если говорить о стимулирование труда, то оно предполагает создание определенных условий, при которых активная деятельность работника, которая дает определённые результаты, является необходимым условием для удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, а также формирование у него мотивов труда. А система мотивов и стимулов труда опирается на конкретную базу, то есть нормативный уровень определенной трудовой деятельности.

Работнику предприятия необходимо знать следующее:

- 1) какие именно требования предъявляются со стороны руководства к нему,
- 2) какое вознаграждение он может получить, если будет неукоснительно их соблюдать,
- 3) какие санкции в случае их нарушения последуют со стороны руководства.

Стимулирование труда будет эффективно, только тогда, когда органы управления предприятием умеют добиваться, а также поддерживать тот уровень работы, за который они платят.

Система морального, а также материального стимулирования труда на различных предприятиях предполагает комплекс мер, которые направлены на повышение трудовой активности людей, а также эффективности труда работников и его качества.

Стимулы можно условно разделить на: материальные (заработную плату, участие в распределении прибыли, а также премии и участие в капитале), нематериальные (организационные и морально – психологические) [18, с. 347]. Рассмотрим их более подробно.

Заработная плата – это важнейшая часть системы оплаты, а также стимулирования труда и один из важнейших инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Участие работников в распределении прибыли – в настоящее время является распространенной системой вознаграждения на предприятии. Началось это с попыток совершенствования предприятием заработной платы всех наемных работников с целью повышения ее мотивационного воздействия на конкретные результаты труда.

Участие в прибылях используется руководителями как средство, которое способствует сохранению мира внутри предприятия, и как фактор повышения заинтересованности в его экономическом успехе. Данную систему различают по: показателям на предприятии, условиям выплат на предприятии, кругу лиц, которые получают эти выплаты на предприятии.

Вышеприведенные системы имеют особенности в разных странах мира, что реально обусловлено историей развития экономики, а также менталитетом той или иной страны, ее традициями и обычаями. Но все же общим для всех является: раздел между предприятием и работниками дополнительной прибыли.

Система участия в прибылях по своей сути является тем элементом оперативного управления предприятием, который направлен на обеспечение получения прибыли. При данной системе работник наравне с руководством разделяет как риск снижения дохода, так и высокие результаты, которые могут компенсировать потери сегодняшнего дня.

Стоит остановиться на специфической форме участия в прибылях предприятия – бонусах наличностью или бонусах акциями. Бонус–форма вознаграждения, определяющая систему участия работников в прибыли прошлого года. Для определения его размера берутся экономические итоги финансового года. Руководство предприятия определяет размер выплаты.

Преимуществом бонусов является то, что их выплата повышает трудовую мотивацию работников и побуждает к труду даже отстающих, поскольку при их расчете учитываются всегда реально достигнутые результаты определенного работника. Данная система достаточно гибка, а

размеры бонусов могут колебаться в зависимости от количества персонала, на который они будут распределены. В то же время бонусы не единственная форма премирования, они лишь сочетаются с другими видами вознаграждений, которые применяются на предприятии.

Текущие выплаты, независимо от того наличность это или акции, производятся всегда в конце отчетного периода. Выплаты бывают: немедленные, отложенные, растянутые на 3 – 5 летний период.

Система участия работника в капитале базируется, прежде всего, на показателях коммерческой и производственной деятельности предприятия при участии двух основных составляющих: труда и капитала. Преимуществом является то, что по сравнению с выплатами заработной платы, в данном случае первоначально нет оттока денежных средств.

Организационные способы, которые включают в себя, привлечение работников к участию в делах предприятия, направлены на то, что при решении некоторых проблем, обычно, социального характера им дается право голоса. [21, с. 288]

Важную роль здесь играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что в свою очередь позволит работнику быть более независимым и самостоятельным, а также придаёт ему уверенность в завтрашнем дне.

Морально – психологические методы направлены на:

- 1) создание определенных условий, при которых работники испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других справляются с порученной работой, а также причастность к ней и личную ответственность за её результаты;
- 2) присутствие вызова;
- 3) признание, которое может быть личным и публичным;
- 4) высокие цели, воодушевляющие людей на труд;
- 5) атмосфера уважения и доверия, а также поощрения риска;

- б) терпимость со стороны руководства к ошибкам и неудачам;
- 7) внимательное отношение со стороны коллег и руководства.

Здесь важно остановиться ещё на одной форме мотивации, объединяющей в себе все рассмотренные выше – это продвижении по должностной лестнице, которое в свою очередь даёт и повышение заработной платы (экономический мотив), и в то же время интересную, содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг его и авторитета путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Однако этот способ является несколько ограниченным: на предприятии не много должностей высокого статуса, особенно свободных; не все работники способны руководить, да и не все к этому стремятся; продвижение по служебной лестнице требует определенных затрат на переподготовку.

В современной практике многие организации используют дополнительные методы стимулирования. К дополнительным методам стимулирования можно отнести: ценные подарки; моральные поощрения; отгулы, дополнительные отпуска; привлеченные средства персонала под проценты; долевое участие персонала в прибыли; продажа акций компании.

Наряду с дополнительными методами стимулирования российские преуспевающие компании в качестве метода стимулирования труда своих работников используют различные льготы: оплата жилья; организация отдыха (льготный проезд, оплата бензина и т.д.); обучение за счет компании; страхование; предоставление ссуд; оплата общественного транспорта.

По оценкам экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%. Однако различные ошибки при разработке систем мотивации приводят к тому, что усилия и затраты на стимулирование сотрудников не только не дают ожидаемых результатов, но и ухудшают ситуацию на предприятии. Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно

сгруппировать в четыре основных блока [19, с. 83–87]: выплата «премий–призов» (отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер); гарантированные премии (ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных предприятий); установление недостижимых бонусов (создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал); премирование за чужую работу (результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес–показателям, при этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений). Как правило, попытки быстро исправить ошибки проектирования системы стимулирования, направленные на решение выявленных проблем, только усложняют ситуацию. Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение. При этом руководители должны быть готовы к тому, что перепроектирование системы стимулирования – достаточно длительный, сложный и дорогостоящий процесс, требующий неукоснительного соблюдения применяемой методики и обязательной апробации в одном из подразделений. Таким образом, путь к наиболее эффективному управлению персоналом предприятия лежит, в первую очередь, через понимание его мотивации. Только когда мы знаем, что движет работником, что побуждает его к определенным действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попробовать разработать эффективную систему конкретных форм и методов управления персоналом в организации. Для этого, прежде всего, необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, а также как и какими способами, определенные мотивы можно привести в действие, как осуществляется мотивирование работников организации.

1.3 Основные направления мотивации и их применение на практике

Масса теорий мотиваций развита в настоящее время, существенно представлены из них на рисунке 1. В частности, приближение продемонстрировано на рисунке 4 деятелей. Содержательные теории развиваются в начале XX века и с представителями школы научного менеджмента, таким, как Фредерик У. Тейлор, Фрэнк Гилбрет и Гарри Л. Гантт, которые предложили тщательно развитые модели прогрессивной заработной платы для мотивации работников предприятия [9, с. 23–34].

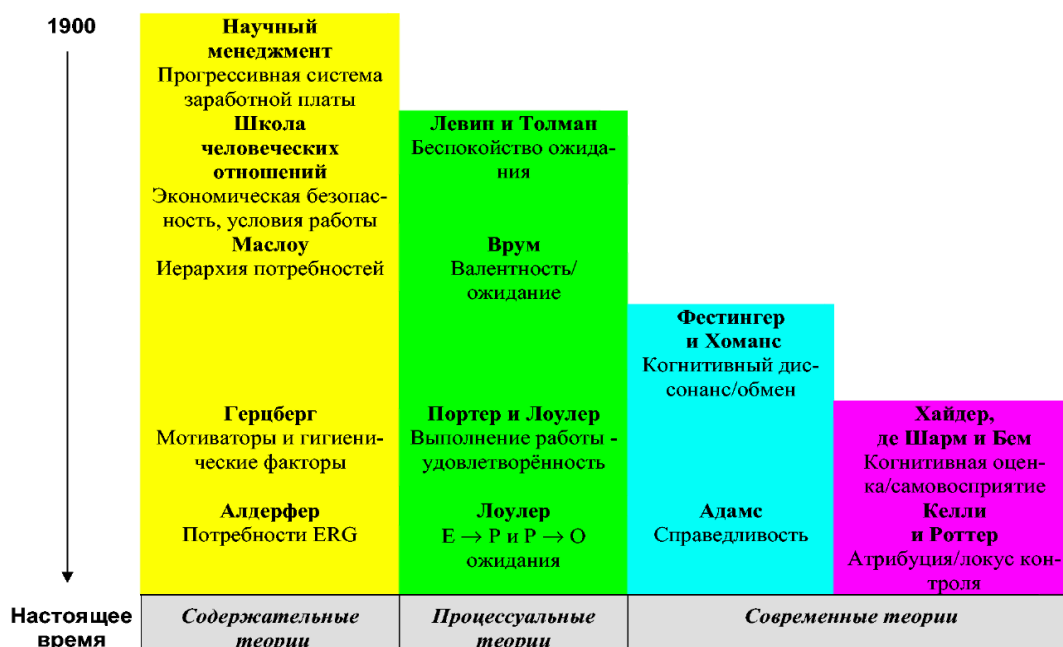


Рисунок 1 – Обзор теорий мотивации в управлении персоналом [7, с. 59]

Сразу после них появилась «школа человеческих отношений», и тогда содержательные теории мотивации Маслоу, Герцберга и Альдерфера. Процессуальные преимущественно основанные на познавательную концепцию ожидания следовали за содержательными теориями. Позже наибольшее внимание при учебе рабочей мотивации начинало выделяться теории справедливости и особенно теории атрибуции.

Рассмотрим последовательно каждую из них, сравнивая и выделяя достоинства и недостатки реализации их на практике.

Содержательные теории рабочей мотивации пытаются определять, что все-таки содействует людям к производству конкретно. Выслеживание наличествующих у людей потребностей (мотивы) и ее иерархии интересует производителей содержательных теорий. Содержательные теории считаются «статичными», так как они учитывают только один или несколько факторов неповторимо и либо на прошлое, либо на современность направленные. Поэтому они могут прогнозировать не всегда мотивацию на производство или поведение, несмотря на это, эти теории важны для того понимания, что мотивирует людей к заимствованной жизни.

1. Иерархия потребностей Маслоу.

В своей классической работе Абрахам Маслоу в общих чертах наметил целостную теорию мотивации. Основываясь главным образом на своем клиническом опыте, он считал, что мотивирующие потребности человека можно расположить в иерархическом порядке. По существу, он полагал, что, если потребности определенного уровня удовлетворены, они перестают играть роль мотивирующих факторов. Чтобы мотивировать человека к труду, необходимо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей.

В своей иерархии потребностей Маслоу выделил пять уровней (Приложение Е). Ниже дается их краткое описание.

В очень общем взгляде иерархия потребностей Маслоу может быть превращена в содержательную модель рабочей мотивации, которая представлена на рисунке 2. Если использовать оценки Маслоу для не организации, то могут быть потребности самых низких уровней, например, (основные потребности – на 85%, потребности в надежности – на 70%), в то время как социальные потребности на 50% могут быть довольны, потребность в признании – на 40%, и потребность по самовыражению –

меньше чем на 10% преимущественно довольно. По–видимому, проценты кажутся содержательную модель на рис. 2 и рассчитанный Маслоу логичными и применимыми к мотивации рабочих в современных организациях. К сожалению, очень ограниченный круг проведенных исследований дает слабое эмпирическое подтверждение этой теории. Результаты большинства исследований демонстрируют, что идеи Маслоу окончательный ответ на все вопросы, их рабочую мотивацию не касаются. Заключение, который провел недавний глубокий анализ, состоит в том, что общие идеи, теории Маслоу образуют, очевидно подтверждаются: например, потребности, которые несколько связаны с недостатком, отличаются от потребности по величине. Однако, число и заголовки уровней не так важны, так же, также как концепция иерархии, что результаты исследований подтверждают.

Теория потребностей ERG Альдерфера	Иерархия потребностей Маслоу	Двухфакторная теория Герцберга
ПОТРЕБНОСТЬ В РОСТЕ	САМОВЫРАЖЕНИЕ	МОТИВАТОРЫ
	УВАЖЕНИЕ Самоуважение	
ПОТРЕБНОСТЬ В СВЯЗЯХ	Уважение со стороны других людей	
ПОТРЕБНОСТЬ В СУЩЕСТВОВАНИИ	ПОТРЕБНОСТЬ В ЛЮБВИ	
	ПОТРЕБНОСТИ В БЕЗОПАСНОСТИ	
	ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ПОТРЕБНОСТИ	

Рисунок 2 – Взаимоотношение содержательных теорий мотивации в управлении персоналом

В действительности важно то, что у работающих людей имеются разнообразные мотивы, некоторые из которых относятся к «высшему уровню». Другими словами, потребности в уважении и самореализации очень важны для содержательной мотивации к труду [10, с. 6–8].

Герцберг продолжил работу Маслоу и создал специфическую содержательную теорию мотивации заимствованной жизни. Он провел широко освещенное исследование в области мотивации, в котором принимали участие бухгалтеры и инженеры обществ города Питтсбург и его окрестностей. По результатам исследования Герцберг сделал вывод, что удовлетворение связано с содержанием работы, а неудовлетворительное бытие – с ее контекстом (таблица 1).

Герцберг называл факторы, которые вызывают успокоение, мотиваторами, и неудовлетворительное бытие – гигиеничные факторы. В теории Герцберга к гигиеничным ведут себя факторы, которые предотвращают неудовлетворительное бытие. Собирают взято мотиваторы и гигиеничные факторы основу теории 2 факторы мотивации Герцберга образованно.

Хотя теория 2 факторы Герцберга используется в учебной литературе широко, и они значительно для практиков, с академической точки зрения, определенно, мотивация заимствованной жизни упрощает слишком.

Таблица 1 – Двухфакторная теория Герцберга [10, с. 7]

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Политика компании и ее администрирование	Достижения
Технический надзор	Признание
Зарплата	Работа как таковая
Межличностные отношения с начальником	Ответственность
Условия работы	Продвижение

Герцберг расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой к трудовой мотивации. Герцберг если имеет значение содержательных факторов, которые ведут себя к работе, для которой мотивация заимствованной жизни также обращает внимание, которые ранее несправедливо пренебрегали; часто они игнорировали и совсем. Метод проектирования рабочего места – это в рамках

содержательного обогащения произведения также вклад Герцберга в развитие менеджмента.

Содержательные теории рабочей мотивации Герцберга и, в частности, Маслоу получили развитие в работах Клейтона Альдерфера. Пробуя превосходить Маслоу, несколько трудностей в связи с иерархией, Альдерфера предложил теорию ERG несколько позже, которая принимает 3 хорошо известные группы потребностей. Он выбрал 3 группы основных потребностей: существования, в отношениях и величине (отсюда заголовок – теория ERG [Existence – существование, Relatedness – связь, Growth – величина.]. Потребности существования касаются существования (физиологическое благополучие). Потребности в отношениях подчеркивают значительность человеческих, социальных взаимоотношений. Потребности по величине связаны с внутренним стремлением человека для развития. На рисунке 2 это продемонстрировано, каким образом эти группы потребностей соотносятся с категориями, Маслоу и Герцберга. Очевидно, что они очень тесно связаны, но у потребностей ERG нет отчетливого разграничения.

Альдерфера если континуум, чем иерархические уровни или 2 фактора преобладающих потребностей быстрее предполагает. В отличие от Маслоу и Герцберга он не утверждает, что потребности более высокого уровня будут мотивирующим фактором только после удовлетворения спроса более низкого уровня или что лишение кое-что, единственный способ активизации потребности. Кажется, что теория ERG о ряде сильных сторон, которые собственны ранним содержательным теориям в целом постановленный, но лишен многих собственных им ограничений. Однако, факт остается неспособностью содержательных теорий объяснить всю сложность рабочей мотивации, и, за исключением возможного приложения исследований из теории Герцберга для проектирования рабочего места, они непосредственно

не могут быть посланы на реальную практику управления человеческих ресурсов [7, с. 58–66].

С помощью содержательных моделей возможны попытки определения, что людей на рабочем месте (например, самореализация, ответственность или величина мотивировано); конкретизировать механизмы корреляции мотивированного поведения.

Напротив, процессуальные теории исследуют познавательные предварительные условия, которые реализуются тогда в мотивации или действиях, и, что существеннее, ее взаимоотношение друг с другом. В отличие от большинства критиков содержательных теорий Врум предложил свою теорию ожидания как альтернативу. Он считал, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации трудовой деятельности. На рисунке 3 (Приложение Ж) представлена упрощенная модель Врума. Как видно на рисунке, модель выстроена вокруг таких понятий, как валентность, значимость (инструментальность) и ожидание, поэтому теорию обычно называют VIE–теория.

Под понятием валентность Врум понимает устойчивость предпочтений человека относительно конкретного результата. Валентность равна нулю, если человек равнодушно относится к результату; отрицательной валентность является в том случае, когда человек предпочитает не добиваться результата вместо того, чтобы постараться его достичь. Другой более важно образующей валентности значительность, или инструментальность, результата первого уровня для достижения результата второго уровня. Другое важно переменный мотивационного процесса при Врума ожидание. Хотя модель Врума не вносит непосредственный взнос в методы мотивации персонала, она представляет определенную стоимость от понимания планомерного поведения.

Взаимоотношение между удовлетворением и заимствованной жизнью было в модели мотивации Портера и Лоулера, совершенствуя и модель Врума распространяли конкретно рассмотрено.

Портер и Лоулер происходят из предварительного условия, что мотивация (усилие или энергия) не равняется удовлетворению или тщательному качеству. Мотивация, удовлетворение и тщательное качество представляют отделенный переменный и иначе взаимодействуют, чем это принято останавливаться. На рисунке 4 (Приложение Д) модель со многими представлена переменными, которые используют для заявления сложного взаимоотношения, которое существует между мотивациями, тщательного качества и удовлетворения. Как показано в схеме, блоки 1, 2 и 3 соответствуют параметрам приравнивания Врума преимущественно. Однако, указание Портера и Лоулера существенно на это, что усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению продуктивности. Обширные исследования подтверждают большое значение поощрения во взаимоотношении между исполнением работы и удовлетворения. Это было сделано конкретный конец, что взаимоотношение сильнее между удовлетворением и продуктивностью, если вознаграждение с тщательным качеством, чем в отсутствие такой связи.

Хотя модель Портера–Лоулера больше, чем модель Врума, на которую направлено практическое использование, слишком сложна, все же, много они, что существующее ликвидировать отделение теории практики управления. Модель Портера и Лоулера внесла большой взнос в повышение уровня, понимания процесса мотивации заимствованной жизни и взаимоотношений между исполнением работы и удовлетворения, но, без сомнения, еще не выполнил до сильного влияния на реальную практику управления человеческих ресурсов. Тем не менее, модели ожидания содержат некоторые рекомендации, которым могут следовать менеджеры по работе с персоналом.

Как правило, теории трудовой мотивации принято подразделять на содержательные и процессуальные. Однако в последние годы появились не входящие в эти категории теории справедливости и атрибуции, привлёкшие к себе внимание многих исследователей. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения [18, с. 347].

Теория справедливости существует почти столько же, что также мотивационная теория ожидания. Однако, повернули в области планомерного поведения только недавно на понятие справедливости принадлежащее внимание. Как теории рабочей мотивации пишут развитие теории справедливости социальному психологу Дж. Стейси Адамсу. Коротко говоря, эта теория демонстрирует, что главная роль играет степень справедливости (или несправедливости) в исполнении работы и получении успокоения, которую рабочие чувствуют в конкретной ситуации на работе. Другими словами, это еще один, который описывает на познавательных процессах основанную теорию мотивации, и Адама, как так возникает мотивация.

Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников

(рисунок 5).

Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	<	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника
Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	>	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника

Справедливость возникает в ситуации, когда

Отдача, полученная одним работником Вклад этого работника	=	Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника
--	---	---

Рисунок 5 – Теория справедливости

Оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей основана на субъективных представлениях человека. Полученное возмещение существует преимущественно в различных видах поощрений, такие, как денежные выплаты, статусам, доставка, ступень внутреннего интереса работы. Собственно, это отношение основано на восприятии рабочего, что он (который дает взнос) и получает (возмещение), в сравнении с этим, что соответствующим образом возвращает и другой человек получает это.

Имели проведенный до настоящего времени исследования проверять цель обоснованность теории справедливости Адамса, дали достаточный материал для ее поддержки.

С не такого длинного ловили произведено от людей атрибуции рассматриваться, как важный элемент мотивации заимствованной жизни. В отличие от других теорий, теория атрибуции теория взаимоотношения личного восприятия и человеческого поведения, как теория мотивации отделенного человека быстрее. Разнообразие теорий атрибуции постоянно возрастает. Однако недавно проведенный их анализ позволяет сделать заключение, что все они объединяются следующими общими предположениями.

1. Мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире.
2. Мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними причинами.
3. Мы делаем это в значительной степени на основе логики.

Теория атрибуции связана преимущественно с теми познавательными процессами, с помощью которых человек интерпретирует поведение, как вызвано (или приписано) определенным элементам соответствующей окружающей среды. Она касается вопросов «почему» в мотивации и поведении. Хотя непосредственно нельзя наблюдать большинство причин,

свойств и вопросов «почему», теория утверждает, что люди полагаются на познавательное дело, преимущественно на ощущения. Теория атрибуции предполагает, что люди рациональны и испытывают потребность в определении и понимании каузальной структуры окружающей среды. Как раз поиск этих свойств ровен основная характеристика теории атрибуции.

Недавно социальные психологи обратили внимание на 2 очень сильных предубеждения, которые показываются при учреждении людей атрибуций. Первое называется от основной ошибки атрибуции (фундаментально предоставление прав на ошибку – *fundamental attribution error*). Исследования привели в день, что люди склоняются, что игнорируют сильнодействующее давление ситуации при заявлении поведения других людей. Люди объясняют поведение другой от факторов личности (например, интеллекту, способностям, мотивации, отношениям или особенностям восприятия), даже как правило если это очень очевидно, что люди вынуждают торговать ситуацией или обстоятельствами таким образом и не иначе.

Другое предубеждение, которое открыто в течение исследований, состоит в том, что люди склоняются, что представляются в благоприятном свете. Такое превышение самооценки (*self-serving bias*) показывается в массе исследований; люди с готовностью принимают похвалу, если им говорят, что они продвинулись вперед кое в чем (успех способностям и усердию приписывая) , в то время как неудачу на внешние факторы ситуации, такие, как неудача или особенный характер данной проблемы, тот ее невозможное решение делает часто списывают. Например, спортсмены приписывают победы личному качеству, в то время как объясняют поражение еще кое-чего – неудачу после всей вероятности, от плохой организации соревнований или больших усилий другой команды обычно.

Другими словами, наличие противоположных предубеждений в атрибуции у менеджеров и ее подчиненных представляется появление типично для организаций. Исследователи считают необходимость усилий

обеих сторон одной из дорог к образованию более производительных взаимоотношений, чтобы уменьшать расхождения в приемах и точках зрения, это может быть достигнуто за счет повышения человеческих взаимодействий, открытия каналов коммуникаций и проведения семинаров, конструкции команд, которые направлены на уменьшение ошибок атрибуции [24, с. 24].

Кроме теорий мотивации, которые основаны на микроприближении, такой, как теории ожидания, справедливости или атрибуции, которые происходят из познавательной психологии, которую привели исследования планомерного поведения к возникновению и других теорий, у которых есть более широкая основа. К таким современным теориям ведут себя, например, теория контроля и теория представительства (agency theory).

Одна из версий теории контроля (control theory), тотчас же другим рассмотренным выше теориям, представляет познавательное явление по существу, которое связано с ощущением человека, насколько он контролирует жизнь или работу. Недавние исследования продемонстрировали: люди, считающие, что они овладели таким контролем, переносят неприятности легче и стрессам на работе, как меньше подчиненный, у кого нет ощущения этого контроля. Имеются также определенные подтверждения, что понятый контроль будет влиять на удовлетворение производства и прогулы. Другая версия теории контроля, имеющее практическое приложение в планомерном поведении, ведет себя к контролю быстрее как к традиционной функции менеджмента. Традиционные рекомендации после эффективного менеджмента принимают контроль как за входом, так и за выходом организации, и в последних исследованиях анализа стратегический контроль над использованием человеческих ресурсов положил себя [21, с. 288].

Отношения представительства возникают, если одного или нескольких человека (принципал) снимают другого человека или людей (представителей,

или агент) для доказательства определенных услуг от имени принципала. Ключевой момент – это в теории представительства прием, что интересы принципалов и агентов или даже, себе могут отличаться в конфликте считают. Вследствие исследований несколько данных, которые подтверждают интерпретацию теории представительства таких областей планомерного поведения, как уплата как результат произведения получают.

Однако, помогают существующие теории мотивации, как практика демонстрирует в решении реальных проблем мотивации, у руководителей и особенно в развитии гармоничной системы мотивации не возникают. Очевидно, что для образования эффективной стратегии мотивации персонала основательной ревизии традиционно кажущихся на предприятиях рабочих отношений требуют между рабочим и предпринимателем в настоящее время.

Независимо от арсенала использованных средств и принятий мотивации менеджер должен придерживаться определенных правил, которые учитывают особенности восприятия управляющего влияния мотиваторов со стороны рабочих. Психологические правила управления мотивации опираются на особенностях человеческой психики, отражают собранные опыты управления и гарантируют эффективность использованных методов. Наиболее важные из этих правил могут быть сформулированы следующим образом:

Положительное подкрепление эффективнее и конструктивнее отрицательного, особенно в долгосрочной перспективе.

Непредсказуемые и нерегулярные поощрения стимулируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.

Поощрение должно быть конкретным и безотлагательным, чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые – удовлетворение.

У практического приложения классических теорий мотивации есть особенности в зависимости от фазы развития рыночных отношений и рабочих отношений. В странах с развитой и стабильной экономикой, высоким уровнем рабочих отношений, если персонал рассматривается как человеческий ресурс, у содержательных теорий мотивации есть в высшей степени ограниченное приложение. Иное дело в России, где особенности трудовых отношений сегодняшнего дня дают возможность работодателям формировать мотивационные комплексы, исходя, в первую очередь, именно из теорий содержательного характера [23, с. 183].

В данной главе нами было рассмотрено видения мотивации на предприятии, а также мы познакомились с сущностью мотивации и ее понятием, типами, и целями. Далее в первой главе провели исследование авторов различных направлений мотивации и современных тенденции к профессиональному достижению персонала и применения их на практике различными выдающимися учеными и исследователями в истории.

2 Мотивация и стимулирование труда персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК»

2.1 Характеристика предприятия АО «Алмалыкский ГМК»

Стратегия развития металлургического комплекса направлена на рациональное сочетание добычи и производства драгоценных, цветных, черных, редких и редкоземельных металлов. К числу крупнейших предприятий отрасли принадлежит Алмалыкский горно–металлургический комбинат.

В состав комбината входят 4 горнорудных предприятия, 2 обогатительные фабрики, 2 металлургических завода. Производство Алмалыкского горно–металлургического комбината ориентировано по двум направлениям: медно – молибденовое и свинцово–цинковое, с законченным производственным циклом и выпуском готовой продукции в виде рафинированной меди, аффинированных драгоценных металлов. Основными видами деятельности Комбината являются [1, с. 1]:

1) организация производства по добыче и обогащению полиметаллических руд, драгоценных камней, драгоценных, редких и др. металлов, выпуску рафинированной меди, металлического цинка, сплавов и проката цветных металлов, серной кислоты, другой сопутствующей продукции, а также обработка драгоценных камней;

2) заготовка и переработка вторичных ресурсов и отходов, содержащих цветные и драгоценные металлы; и переработка сырья, поступающего как из Республики Узбекистан, так и по импорту;

3) осуществление научно–исследовательских, опытно–конструкторских, проектно–изыскательских, геологоразведочных и строительно–монтажных работ;

4) производство и реализация произведенной продукции, работ и услуг, а также товаров народного потребления, продуктов питания и продукции сельского хозяйства в установленном законодательством порядке.

Организационная структура Алмалыкского горно–металлургического комбината представлена на рисунке 6 (Приложении А) [3, с. 1–4].

История Алмалыкского горно–металлургического комбината неразрывно связана с историей Узбекистана, развитием ее тяжелой индустрии, и может быть разделена на два периода. Первый охватывает историю с момента создания комбината до провозглашения независимости Узбекистана. Вторым периодом начинается с 1991 года.

В 1940–1945 годах были открыты крупные месторождения медно–молибденовых и свинцово–цинковых руд и была составлена карта–планировка комбината и будущего города. По приказу Народного комиссара цветной металлургии было учреждено управление по строительству Алмалыкского медкомбината «Алмалыкстрой».

В 1954 году в апреле была сдана в эксплуатацию свинцово–цинковая обогатительная фабрика (СОФ), секция №1. В процессе строительства карьера были добыты первые тысячи тонн руды, которые были отправлены на обогатительную фабрику для переработки. 25 декабря 1957 года вышло постановление о включении Алмалыкского медно–молибденового комбината в состав Алтын–Топканского свинцово–цинкового комбината. 17 мая 1958 года было принято решение о строительстве медеплавильного завода (МПЗ). На протяжении 1959–1970 годов осуществлялось активное строительство завода. Была введена в эксплуатацию Медная обогатительная фабрика (МОФ). Вступила в строй секция №3, а в октябре – секция №4 на медной обогатительной фабрике, введен в эксплуатацию Известковый завод.

Был построен первый сернокислотный цех (СК–1). Создано автомобильное управление комбината, как самостоятельное хозяйство. Затем секции №6 и №7 были приняты в эксплуатацию. 5 июня 1967 года Алтын–

Тапканский свинцово–цинковый комбинат переименован в Алмалыкский горно–металлургический комбинат. В декабре 1967 года была принята в эксплуатацию секция №9 МОФ

В сентябре 1970 года введен в эксплуатацию Цинковый завод. Второй этап развития Алмалыкского горно–металлургического комбината представлен в таблице 2 (Приложение Б) [34, с. 3].

С 2008 года по настоящий момент генеральным директором АО «Алмалыкский ГМК» является *Фарманов Александр Касымович*.

В АО «Алмалыкский ГМК» трудится около 85 тыс. человек, из них 73% – мужчины, 27% – женщины.

Около 80% работников имеют профессиональное образование (высшее, среднее, начальное). Средний возраст сотрудников компании 41 год.

Численность персонала в возрасте до 35 лет составляет около 36%. Повышение производительности труда и эффективность затрат – главный принцип планирования и расходования средств на персонал АГМК [35, с. 10].

В таблице 3 представлены основные направления в кадровой политике АГМК (Приложение И).

1 октября 2001 года образован Учебный центр приказом АО «Алмалыкский ГМК» №590к от 28 сентября 2001 года, с целью дальнейшего совершенствования системы переподготовки и повышения квалификации работников комбината.

В 2009 году обучение кадров, как составная часть процесса управления персоналом, было признано международным сертификационным органом TUV CERT при TUV NORD CERTGmbH соответствующим требованиям ISO 9001:2008.

Организованный как отдельное структурное подразделение на правах цеха, Учебный центр имеет в своем распоряжении отдельный учебно–административный корпус общей площадью 1200 м² на 208 посадочных мест

(9 учебных классов), а также 42 учебных классов на 1012 места, расположенных в структурных подразделениях АО «Алмалыкский ГМК». В штате Учебного центра 22 специалистов, непосредственно занимающихся организацией обучения.

Работа ведется на основании локальных нормативных документов, разработанных на комбинате и регламентирующих все аспекты подготовки и обучения кадров:

- 1) Положение об Учебном центре АО «Алмалыкский ГМК»;
- 2) Положение о повышении квалификации и переподготовка кадров в АО «Алмалыкский ГМК»;
- 3) Стандарт предприятия «Учебные программы по подготовке и повышению квалификации кадров»;
- 4) Стандарт предприятия «Порядок подготовки специалистов с высшим образованием для АО «Алмалыкский ГМК» в учебных заведениях Республики Узбекистан и стран СНГ на платно–контрактной основе»;
- 5) Положение о производственной практике студентов высших образовательных учреждений на предприятиях АО «Алмалыкский ГМК»;
- 6) Положение о производственной практике учащихся профессиональных колледжей в АО «Алмалыкский ГМК»;
- 7) Государственные требования к повышению квалификации и переподготовка кадров в АО «Алмалыкский ГМК».

На предприятии действует сдельная и повременная форма оплаты труда. Повременная форма оплаты труда применяется для расчёта заработной платы специалистов, сдельная форма оплаты труда – для рабочих.

При повременной оплате мерой труда является отработанное время, а заработок начисляется в соответствии с тарифной ставкой работника или окладом за фактически отработанное время.

При сдельной оплате мерой труда является выработанная рабочим продукция, и заработок зависит от количества и качества произведенной

рабочим продукции, исходя из установленной сдельной расценки за каждую единицу продукции.

Для мотивации работников в АО «Алмалыкский ГМК» применяются следующие мероприятия.

1) Материальное стимулирование (премии, материальная помощь)

2) Социальный пакет, официальное оформление – этот метод является для многих людей ключевым моментом, так сказать забота о будущем.

3) Перспективы карьерного роста

Исходя из финансовых возможностей, руководством АГМК с 1 июня 2014 года было произведено повышение тарифных ставок и должностных окладов в 1,1 раза.

Осуществлялись все выплаты, предусмотренные коллективным договором, положениями о премировании и другими локальными актами комбината [35, с. 17].

Помимо этого, к 8 Марта женщинам комбината в качестве единовременного вознаграждения было выплачено по 100 тысяч сумм.

Также всем трудящимся комбината были выданы бесплатно картофель и лук. Кроме этого работники комбината получили ежемесячный вознаграждения за выслугу лет, материальная помощь на оздоровление, которая оказывается при уходе в трудовой отпуск.

Ещё одним фактором социальной поддержки трудящихся является бесплатное питание, предоставляемое комбинатом за счет собственных средств. В итоге средняя заработная плата по комбинату возросла по сравнению с 2013 годом на 12,6%. Зарплата выплачивается своевременно и задолженности по ней в течение года комбинат не имел.

В целях выполнения государственной Программы создания новых рабочих мест и обеспечения занятости населения, комбинатом в 2014 году

было создано 415 новых рабочих мест при плане 249. В 2014 году было проведено 78 проверок по изучению условий труда.

В цехах и подразделениях комбината выбраны уполномоченные по охране труда, которыми в течение прошлого года было выдано почти 10 тысяч предписаний. Для них были проведены обучение и семинар–тренинг.

Ежегодно для детей работников комбината организовываются новогодние мероприятия. В 2014 году в них приняло участие 12 тысяч детей.

Выполняя важнейшие приоритеты программы социально–экономического развития коллектив АО «Алмалыкский ГМК» за 2015 год обеспечил выпуск товарной продукции [2, с. 1]:

- в действующих ценах – 2533,1 млрд. сумм или 103 %;
- в сопоставимых ценах – 2455,3 млрд. сумм или 102,6%.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2014 года составил 107,5 %.

Добыто медной руды на 101,1% к установленному заданию, выпуск медной продукции составил на 106,2%, в том числе из собственного сырья 100,1%, цинка металлического 110,7%, серной кислоты 106,3%, аффинированного золота 100,3% и аффинированного серебра 100,3%.

Согласно Программы геологоразведочных работ за 2015 год выполнение основных физических объемов составило: проходка подземных горных выработок – 103,5% к плану (темп роста 104,7%), бурение колонковых скважин – 102,8% (темп роста 118,1%), проходка канав 100,5%, освоено – 25,1 млрд. сумм (темп роста 126,5%) [1, с. 1–2].

Прогноз экспорта выполнен на 101,4%, в том числе медной продукции на 101,6%.

Через биржевые торги АО «Уз РТСБ» за 2015 год реализовано медной продукции – 101,2% к заданию, цинка металлического – 100,0% к заданию, цинкового порошка – 100%.

В целях насыщения внутреннего рынка, комбинат произвел товаров народного потребления 101,6% к заданию, темп роста составил 100,9%.

АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет реализацию проектов согласно Постановления Президента Республики Узбекистан от 17.11.2014 г. №ПП–2264 Годовой объем капитальных вложений – 390,0 млрд. сумм.

Освоение за 2015 год составило – 405,3 млрд. сумм или 103,9 % к прогнозу, освоение средств осуществлено в следующем порядке см. таблицу 4 (Приложение К).

Комбинатом разработан и утвержден график проектов по модернизации и обновлению морально и физически устаревшего оборудования на современное и апробированное на мировом уровне в количестве 27 единиц. За 2015 год заменено 28 единиц оборудования.

На комбинате выполнены мероприятия по расширению использования альтернативных источников энергии по внедрению гелиоустановок в УП «Ангренский трубный завод» и в тракторном парке управления автомобильного транспорта. Запуск гелиоустановок выполнен в июне 2015 г. Дополнительно установлено 56 шт. гелиоколлекторов [2, с. 3].

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 11.02.2015г. №ПП–2298 «О программе локализации производства готовой продукции, комплектующих изделий и материалов на 2015 – 2019 годы», АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет реализацию 27 проектов. За 2015 год произведено локализуемой продукции на 69,8 млрд. сумм или 104,2 % к прогнозу (67,0 млрд. сумм).

На Международной промышленной ярмарке и кооперационной бирже заключён 101 договоров по поставке запасных частей и комплектующих материалов на общую сумму 118,9 млрд. сумм.

За 2015 год закуплено комплектующих и запасных частей на сумму – 118,9 млрд. сумм или 100,0% к прогнозу.

В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 3.07.2014 г. №ПП–2200 АО «Алмалыкский ГМК» не состоит в программе приватизации государственного имущества.

В соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 22.01.2015 г. №8 «О дополнительных мерах по сокращению производственных затрат и снижению себестоимости продукции в промышленности» комбинатом разработан Комплекс организационно–технических мероприятий по снижению затрат на производство продукции на 2015 год, предусматривающий сокращение себестоимости продукции на 7,2%.

Ожидаемый результат от выполнения комплекса мер по снижению затрат на производство за 2015 год составил 263,9 млрд. сумм или 13,5 % против задания 7,2%, в том числе производственной себестоимости – 255,2 млрд. сум. или 13,1% против 5,7% соответственно.

Комбинатом выполнялись мероприятия по совершенствованию управления, укреплению финансово–экономического положения и осуществлению мониторинга по снижению дебиторской и кредиторской задолженности.

Ожидаемая кредиторская задолженность по состоянию на 01.01.2016 г. составляет 148,3 млрд. сумм, в том числе просроченная – 3,5 млрд. сумм, ожидаемая дебиторская задолженность составит 106,1 млрд. сумм, без образования просроченной задолженности.

Задолженности перед бюджетом и по заработной плате не имеется.

На 2015 год были разработаны и утверждены организационно–технические мероприятия, за счет выполнения которых ожидаемая экономия топливно–энергетических ресурсов составила:

- снижение нагрузок в часы максимума – 127 МВт;
- электроэнергии – 116,5 млн. кВт/ч;
- топлива – 26,0 млн. м³;

– теплоэнергии – 14,5 тыс. Гкал.

Всего экономия ТЭР составила – на общую сумму 26,0 млрд. сумм.

В соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 24.04.2015 года № УП–4720 «О мерах по внедрению современных методов корпоративного управления в акционерных обществах» комбинатом разработана и утверждена решением единственного акционера – владельца всех простых акций АО «Алмалыкский ГМК» от 12.06.2015 года №7 новая структура управления [1, с. 1].

Штатные расписания руководителей, специалистов и других служащих, и расстановочные штаты рабочих приведены в соответствие с обновленным Классификатором основных должностей служащих и профессий рабочих, утвержденным постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 19.06.2015 года №164 [36, с. 2–11].

Высшей школой бизнеса при Кабинете Министров Республики Узбекистан были организованы учебные курсы по подготовке и повышению квалификации управленческого персонала в соответствии с международными требованиями и стандартами корпоративного управления. Руководители АО «Алмалыкский ГМК» приняли участие и повысили свои профессиональные навыки и знания в области внедрения современных методов и принципов корпоративного управления в области менеджмента и маркетинга в количестве 3 человек.

Согласно Программе по созданию новых рабочих мест на 2015 год запланировано создание 251 нового рабочего места, из них по развитию отрасли 169 мест.

За 2015 год создано 252 новых рабочих места, по развитию отрасли – 216 или 100,5% к прогнозу и по инвестиционной программе – 36 рабочих мест.

В соответствии с программой по техническому обучению рабочих кадров по повышению квалификации при плане 3908, прошли обучение

4066 человек, переподготовку и повышение квалификации инженерно-технических работников прошли 1892 человека при плане 1697.

На платно-контрактной основе обучаются 105 человек. Затраты на оплату контрактов составили 989 млн. сумм.

АО «Алмалыкский ГМК» выполнил комплекс мероприятий по сотрудничеству с шестью профессиональными колледжами, закрепленными за комбинатом, укреплению кооперационных связей по организации производственной практики выпускников. Согласно мероприятиям, структурными подразделениями комбината оказывается помощь по оснащению учебных мастерских и лабораторий.

За 2015 год в подразделениях комбината прошли производственную практику учащиеся 2-го курса в количестве 1746 человек и преддипломную практику 1502 учащихся 3-го курса профессиональных колледжей, закрепленных за комбинатом. 879 студентов ВУЗов прошли преддипломную практику.

За 2015 год трудоустроено 1052 выпускника закрепленных профессиональных колледжей.

АО «Алмалыкский ГМК» выполняя мероприятия по Государственной программе «Год внимания и заботы о старшем поколении», в которую входили выделение материальной помощи участникам Второй мировой войны и неработающим пенсионерам, выделение продуктовых наборов, приобретение вспомогательных технических средств реабилитации, организация оздоровления в санаториях и профилактории и др. В 2015 году осуществлены затраты на выполнение мероприятий 5,1 млрд. сумм против предусмотренных 4,3 млрд. сумм.

В целях удовлетворения потребности работников комбината и насыщения рынка города мясомолочной и сельскохозяйственной продукцией за 2015 год произведено (Приложение 3):

- 1) сельхозпродукции – 5025,3 т;

- 2) мясной продукции – 95,9 т;
- 3) молочной продукции – 1995,4 т;
- 4) фрукты – 117 т.

В течение всего периода проводилась работа по внедрению системы отчетности и организации контроля исполнения документов в установленные сроки, изучению хода исполнений Законов, актов Президента Республики Узбекистан и Правительственных решений на местах, согласно плану работы комбината, составлялись протоколы с оформлением аналитических справок.

Постоянно ведется работа по критическому анализу исполнения собственных решений, выявлению недостатков и разработке конкретных мер по их устранению.

На комбинате регулярно ведется работа по рассмотрению жалоб и заявлений трудящихся.

За 2015 год поступило 152 письменных заявлений и 21 устных. По 33 заявлениям приняты меры, 138 – разъяснено, 2 – заявления на рассмотрении.

Характер заявлений – оказание материальной помощи, трудоустройство, лечение и жилищно–коммунальные вопросы [1, с. 2–5].

2.2 Исследование системы мотивации «АО Алмалыкский ГМК»

В организации используется система мотивации, соединяющая в себе несколько методов. Так основными методами мотивации персонала являются *материальные и нематериальные* [47, с. 613–615].

Материальную мотивацию в АО «Алмалыкский ГМК» можно разделить на долгосрочную и краткосрочную. Материальное вознаграждение каждого сотрудника складывается из окладной части, премии и социальных льгот. При реализации нематериальных видов мотивации особое значение придается развитию корпоративной культуры. Анализируя опыт компании, можно сказать, что для сотрудников моральное стимулирование не менее

значимо, чем материальное. Психологический климат в коллективе, настроение сотрудников, их настроенность на высокую производительность оказывают значительное влияние на эффективную и качественную работу.

В компании могут применяться следующие способы материальной мотивации:

1) выплата «белой» заработной платы, которая гарантирует сотрудникам все социальные льготы, полагающиеся им по закону (оплата больничных, декретный отпуск и пр.).

2) повременная оплата и расширение доли поощрительных выплат.

Премия может начисляться при условии выполнения плана продаж и итогам прибыли от производства за месяц (год). Размер премии корректируется: в случае перевыполнения (недовыполнения) плана, премия увеличивается (уменьшается), но не более чем на 10 %.

Среди основных показателей премирования на предприятии можно выделить следующие:

- выполнение, перевыполнения плана продаж;
- низкие издержки товарооборота (порча товара, расход);
- выполнение плана по обеспечению качества товара;
- заключение новых договоров на поставку или продажу;
- качественное выполнение своих трудовых обязанностей (отсутствие опозданий, отсутствие пропусков в работе)

Размер премии может быть снижен от 50 до 100% за ряд нарушений трудовой и технологической дисциплины. Снижение или лишение премии распространяется и на дополнительный заработок. Коллективным договором могут быть предусмотрены доплаты и надбавки к тарифу.

К материальной мотивации можно также отнести, выдачу бесплатной униформы для работников подразделений, в которых это необходимо, для менеджеров по продажам – это оплата сотовой связи, расходов на ГСМ.

С нематериальной мотивацией дело обстоит лучше, чем с материальной. На сегодняшний день возможно множество способов мотивировать сотрудников.

Система мотивации – система методов, средств и организационных решений, направленных на достижение требуемого уровня и качества мотивации персонала в интересах достижения целей и выполнения миссии организации.

Оценка персонала предприятия проводится на основании утвержденного «Положения об оценке персонала предприятия АО «Алмалыкский ГМК».

На стратегическом уровне итоги оценки персонала предприятия определяются кругом задач, которые они могут решать, а также организовать усилия работы таким образом, чтобы каждый работник прилагал максимум усилий, работая на благо своего предприятия.

Результаты оценки в предприятии выполняют несколько функций:

- 1) управленческая;
- 2) административная;
- 3) мотивационная;
- 4) информационная.

Организация и оплата труда

Оплату труда работников производится по тарифным ставкам и должностным окладам на основании Единой тарифной сетки по оплате труда.

На предприятии установлена система оплаты труда:

- 1) сдельная;
- 2) повременная;
- 3) сдельно–премиальная;
- 4) повременно–премиальная.

С целью закрепления на комбинате квалифицированных специалистов и рабочих им устанавливается более высокая заработная плата, чем предусмотрено Единой тарифной сеткой, путём заключения контрактов по оплате труда, в соответствии с Положением.

Начисляют премию за основные результаты хозяйственной деятельности на доплаты и надбавки, установленные работникам.

Предоставляют право генеральному директору принимать решения о выплате премии в полном объёме или пониженном размере при невыполнении показателей премирования по причинам, не зависящим от работников.

Тарифные ставки рабочих различных отраслей, где установлены отраслевые коэффициенты, утверждённые постановлением Министерства труда Республики Узбекистан от 8 января 1993 года №1 с изменением к нему (письмо Министерства труда от 22 января 1993 года №121/10–2–01), рассчитывают с учетом этих коэффициентов.

Осуществляют меры по социальной защите работников в условиях повышения цен на продукты питания, транспорт, медикаменты, коммунальные услуги, товары первой необходимости.

Работникам, привлекаемым к сельскохозяйственным работам, сохраняют средний заработок.

Премия может начисляться при условии выполнения плана продаж и итогам прибыли от производства за месяц (год). Размер премии корректируется: в случае перевыполнения (недовыполнения) плана, премия увеличивается (уменьшается), но не более чем на 10 %.

Среди основных показателей премирования на предприятии можно выделить следующие:

- 1) выполнение, перевыполнения плана продаж;
- 2) низкие издержки товарооборота (порча товара, расход);
- 3) выполнение плана по обеспечению качества товара;

- 4) заключение новых договоров на поставку или продажу;
- 5) качественное выполнение своих трудовых обязанностей (отсутствие опозданий, отсутствие пропусков в работе)

Размер премии может быть снижен от 50 до 100% за ряд нарушений трудовой и технологической дисциплины. Снижение или лишение премии распространяется и на дополнительный заработок.

Премируют наиболее отличившихся руководителей – организаторов хлопковой кампании, и лучших сборщиков хлопка–сырца – работников комбината, согласно положению.

Устанавливают сроки выплаты заработной платы – ежемесячно.

По просьбе работника производят выплату аванса в размере, не превышающем его среднемесячный заработок.

Предприятием гарантируется:

- оплату по сдельным расценкам за выполненный объем работы рабочим–сдельщикам,
- оплату по тарифным ставкам, согласно присвоенным разрядам (за отработанное время) рабочим–повременщикам,
- оплату по установленным окладам (за отработанное время) рабочим, руководителям, специалистам и работникам технического персонала.

Устанавливаются доплаты рабочим за руководство бригадой, в зависимости от численности бригады в процентах от месячной тарифной ставки (при условии выполнения заданий мастера и качественного выполнения работ).

до 15 человек – 10% тарифной ставки

свыше 15 человек – 15% тарифной ставки

Устанавливаются доплаты за руководство звеном при численности более 5 человек в размере 50% доплаты бригадира.

Устанавливаются доплату рабочим, мастерам, начальникам участков, специалистам и работникам, относящимся к техническому персоналу, за

совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания, увеличение объёма выполняемых работ, а также за выполнение наряду со своей основной работой обязанностей временно отсутствующих работников в размере до 30% тарифной ставки (оклада) по основной работе. Доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующих работников не может превышать тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника.

Производят оплату за работу в ночное время с 22.00 часов до 06.00 часов, а в зимний период с 1 декабря по 28 (29) февраля с 21.00 часа до 07.00 часов за каждый час работы в размере:

- работникам промышленно–производственного персонала 1,6 часовой тарифной ставки (оклада),
- работникам охраны и непромышленного персонала 1,5 часовой тарифной ставки (оклада).

Устанавливаются по согласованию с профсоюзным комитетом работникам доплаты в размере до 12% тарифной ставки на работах с вредными и тяжелыми условиями труда, до 24% тарифной ставки – на работах с особо вредными и особо тяжелыми условиями труда согласно Перечню. Доплаты устанавливать на основании аттестации рабочих мест согласно положению , об оценке условий труда на рабочих местах с тяжелыми и вредными, особо тяжелыми и особо вредными условиями труда, на которых могут устанавливаться доплаты рабочим за условия труда и начислять за время фактической занятости работника на таких рабочих местах, в том числе за работу в ночное время.

Устанавливается руководителям, специалистам и другим служащим указанные доплаты при их постоянной занятости (не менее 50% рабочего времени) на участках, в цехах и на производствах, где более половины рабочих получает доплаты за условия труда.

Производят оплату частичного брака по вине работника из расчёта пониженных расценок с учётом степени исправления и пригодности продукции.

Работникам–производственникам устанавливают доплату в размере 10% тарифной ставки (оклада). Доплату производят в случае отсутствия рекламации на качество продукции (работ).

При переезде работников, приглашённых 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 или расходах на провоз имущества затраты компенсировать не более чем в размерах, предусмотренных законодательством;

- иные расходы, понесённые работником, по устройству на новом месте, по соглашению с работодателем.

Повышают должностные оклады работников ведомственной военизированной охраны 1 категории на 10%.

Повышают часовые тарифные ставки рабочим отдельных профессий:

- на 10% рабочим, занятым на обогащении руд цветных, редких и драгоценных металлов, с применением вредных и ядовитых флотореагентов: цианиды, ксантогенат, жидкий хлор, сернистый натрий, натрий цианистый, оксаль, негашеная известь, жидкое стекло,

- на 7% рабочим режимных цехов: цеха аффинажа золота и серебра, цеха электролиза меди,

- на 12% водителям грузовых автомобилей, занятым на вывозке руды и вскрышных пород, на работах, выполняемых водителями грузовых специализированных и специальных автомобилей, занятых в технологическом процессе в действующих и строящихся карьерах (рудниках), на ремонтных работах автомобильных дорог в действующих и

строящихся карьерах, на вывозке горной массы из действующих и строящихся шахт, карьеров, рудников и продуктов обогащения с обогатительных фабрик, на вывозке шлама из шламовых отстойников, на перевозке взрывчатых материалов, на перевозке закладочных материалов на шахты (рудники), на вывозке нерудных материалов до склада готовой продукции, на внутризаводских перевозках руды, флюсов, агломератов, концентратов, полуфабрикатов, огнеупоров и других необходимых материалов для выплавки металлов, на внутризаводских перевозках металла, проката, металлолома, шлака и других отходов основного производства металлургии, на вывозке готовой продукции на внутризаводские склады и производственных отходов из цехов заводов (обогатительных фабрик) в отвал или на свалку;

– дополнительно на 8% водителям грузовых автомобилей при вывозке руды, нерудных материалов и вскрышных пород из карьеров глубиной 150 метров и более; до 50% за время работы на подземных работах.

Производят оплату рабочих, занятых на подземных и открытых горных работах, в металлургическом производстве по группам тарифных ставок.

Выплачивают ежемесячную надбавку машинистам локомотивов и маневровых поездов, имеющих класс квалификации, и помощникам машинистов, имеющих право управления локомотивом, в соответствии с Положением о порядке присвоения классности машинистам локомотивов и машинистам–инструкторам локомотивных бригад.

Повышают часовые тарифные ставки машинистов локомотивов до 20%, помощников машинистов локомотивов до 30% при работе локомотивных бригад без составителей поездов.

Устанавливают внеурядные часовые тарифные ставки (без включения в расчёт расценки) машинистам экскаваторов рудоуправления Кальмакыр 6 разряда, занятым обслуживанием одноковшовых экскаваторов с

ковшом вместимостью от 10 до 25 куб. метров (включительно), одноковшовых экскаваторов с удлинённым оборудованием и ковшом вместимостью свыше 5 куб. метров, повышенные:

на погрузке горной массы:

в 1,135 раза на Центральном карьере;

в 1,145 раза на карьерах: Восточной, Вскрышной, Сары – Чеку;

на приёмке горной массы:

в 1,145 раза на производственных участках карьеров по приёмке вскрышных пород №1 и №2.

Выплачивают ежемесячную надбавку за классность:

– водителям грузовых и легковых автомобилей, автобусов в размерах: водителям 2–го класса, имеющим право управления легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок, отнесёнными к категориям транспортных средств «В», «С», «Д» или «В», «С», «Е» или управление автобусами, отнесёнными к категории «Д» или «Д» и «Е» – 10% ; водителям 1–го класса, имеющим право управления легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок , отнесёнными к категориям транспортных средств «В», «С», «Д» и «Е» – 25% установленной тарифной ставки за отработанное в качестве водителя время;

– трактористам–машинистам сельскохозяйственного производства в размерах:

трактористам–машинистам 2–го класса – 10%, трактористам–машинистам 1–го класса – 20% к заработку на механизированных работах, оплачиваемых по тарифу.

Устанавливают ежемесячную надбавку к заработной плате работников, работающих вахтовым методом, в размере минимальной заработной платы, установленной на территории Республики Узбекистан, исходя из фактического времени пребывания работника в местах

производства вахтовых работ, включая дни нахождения в пути от места нахождения предприятия (пункта сбора) к месту работы и обратно.

Производят работникам (при выполнении работ вахтовым методом) выплаты в размере тарифной ставки (оклада) за дни в пути от места нахождения предприятия (пункта сбора) к месту работы и обратно, предусмотренные графиком работы на вахте.

Выплаты производятся в соответствии с действующим на комбинате Положением о вахтовом методе производства работ.

Производят работникам комбината выплату ежемесячного вознаграждения за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа работы на комбинате в соответствии с действующим Положением (прилагается).

Выплачивают материальную помощь на оздоровление, приурочивая её к трудовому отпуску, всем работникам, не имеющим в течение 11 месяцев до момента ухода в отпуск взысканий за однократное грубое нарушение своих трудовых обязанностей (согласно Правилам внутреннего трудового распорядка), в размере месячного должностного оклада (месячной тарифной ставки). Рабочим, занятым в сельскохозяйственном производстве, не имеющим квалификационных разрядов, материальную помощь на оздоровление при уходе в трудовой отпуск выплачивают, исходя из заработной платы по сдельным расценкам, исчисленной за два последних календарных месяца.

Материальную помощь выплачивают один раз в год в полном размере независимо от того, за какой период и сколько раз в течение календарного года предоставлен отпуск, а также в тех случаях, когда по производственной необходимости предоставлена только часть отпуска, установленная законодательством, а остальная часть отпуска перенесена на следующий рабочий год.

Работникам, которым во время трудового отпуска выдано пособие по временной нетрудоспособности (за исключением работников, находящихся

на лечении в стационаре, имеющих социально значимое заболевание, трудовое увечье, перенесших операцию, а также получивших бытовые травмы) материальная помощь на оздоровление пересматривается по решению комиссии, созданной в каждом подразделении, с последующим утверждением председателем профкома.

Расходы, связанные с выплатой пособия по временной нетрудоспособности, осуществляется работникам комбината за счёт собственных средств АО «Алмалыкский ГМК».

Устанавливают доплаты в размере 10 процентов месячной тарифной ставки за дежурство на дому работникам службы автоматизации систем управления технологическими процессами УАП, согласно утверждённому графику.

Предприятием гарантируется:

Установление рабочим и работникам комбината, относящимся к техническому персоналу, кроме лиц, которым в соответствии с законодательством установлены основные удлинённые отпуска, ежегодный основной отпуск продолжительностью 18 рабочих дней, с увеличением за каждые два года работы (общего трудового стажа без учёта времени учёбы в учебных заведениях) на 2 дня, а при стаже работы 5 лет и более – 6 рабочих дней:

– рабочим, занятым на подземных работах и в карьерах глубиной 150 метров и более – 24 рабочих дня независимо от стажа работы;

– рабочим, занятым в карьерах глубиной до 150 метров – 21 рабочий день с увеличением при стаже работы в карьере 2 года и более на 3 рабочих дня;

– руководителям и специалистам – 28 рабочих дней независимо от стажа работы.

Установление ежегодного дополнительного отпуска работникам за работу в неблагоприятных условиях труда на основе Методики оценки

условий труда и аттестации рабочих мест по условиям труда, зарегистрированного Министерством юстиции Республики Узбекистан от 28.05.1996 года за №247.

Предоставление работникам комбината творческие отпуска для завершения ими докторской диссертации, а также для написания учебников или учебно–методических пособий по представлению рекомендации Учёного Совета высшего учебного заведения или научно–исследовательского учреждения, к которому прикреплен соискатель, с сохранением средней месячной заработной платы и должности по месту основной работы сроком:

- до трёх месяцев авторам рукописей учебников и учебно–методических пособий;
- до шести месяцев для завершения докторской диссертации.

Приурочивание по просьбе работника трудовой отпуск к творческому отпуску.

Лица, получающие творческий отпуск, по окончании его представляют отчёт о проделанной работе.

Произведение оплаты трудового отпуска не позднее, чем за 2 рабочих дня до начала отпуска.

Установление сокращённой продолжительности рабочего времени:

- для работников, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда – 36 часов в неделю, на основе Методики оценки условий труда и аттестации рабочих мест по условиям труда, зарегистрированного Министерством юстиции Республики Узбекистан от 28.05.1996 года за №247.
- работникам – инвалидам I и II групп – 36 часов в неделю,
- работникам в возрасте от 16 до 18 лет – 36 часов в неделю, в возрасте от 15 до 16 лет (учащимся в возрасте от 14 до 16 лет, работающим в период каникул) – 24 часа в неделю.

Участникам ликвидации аварии в Чернобыле, воинам–интернационалистам и лицам, имеющим государственные награды

Республики Узбекистан, ежегодный трудовой отпуск предоставление по их желанию в удобное для них время.

Не до пускания без предварительного согласия Совета профсоюза, профсоюзного комитета прекращение трудового договора по инициативе работодателя по любому из оснований, предусмотренных в части второй статьи 100 Трудового Кодекса Республики Узбекистан, кроме случаев ликвидации предприятия и прекращения трудовых отношений с руководителем предприятия, его заместителем, главным бухгалтером в связи со сменой собственника.

Оплату труда в период временного перевода на другую работу производится по выполняемой работе, но не ниже прежнего среднего заработка.

Привлечение отдельных работников к работе в выходные и праздничные дни только в исключительных случаях, указанных ТК РУз, с соблюдением ограничений, предусмотренных законодательством. Работу в выходные и праздничные дни оформлять приказом или распоряжением с указанием конкретной причины, получив предварительное согласие профсоюзного комитета.

Оплату за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни производится в двойном размере.

По желанию работника работа в праздничный или выходной день может быть компенсирована предоставлением другого дня отдыха (отгула). По просьбе работника сверхурочная работа также может быть компенсирована предоставлением отгула в размере, соизмеримом с количеством отработанных сверхурочных часов. При компенсации работы в праздничный или выходной день либо сверхурочной работы отгулом оплата труда за такую работу производится в одинарном размере.

За успехи в работе к работникам применяются следующие меры поощрения:

– объявление благодарности, с выплатой единовременной премии в размере 2–х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение Почётной грамотой АО «Алмалыкский ГМК», с выплатой единовременной премии в размере 3–х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение ценным подарком стоимостью в пределах до 5–ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение Почётной грамотой хокимията города Алмалыка, с выплатой единовременной премии в размере 4–х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение Почётной грамотой хокимията Ташкентской области, с выплатой единовременной премии в размере 5–ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– присвоение почётного звания «Ветеран труда АО «Алмалыкский ГМК»», работникам комбината, проработавшим непрерывно и безупречно в АО «Алмалыкский ГМК» – мужчины не менее 25 лет, женщины не менее 20 лет с выплатой единовременной премии, в размере 5–ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение медалью «Горняцкая слава» I, II, III степеней, с выплатой единовременной премии.

За особые заслуги перед обществом и государством, работники комбината могут быть представлены к государственным наградам и званиям.

Заработная плата, доплаты, надбавки, премии и другие выплаты, предусмотренные системой оплаты труда, к видам поощрения не относятся.

При переносе выходных дней на рабочие дни в пределах текущего месяца, в соответствии с Постановлениями Президента Республики Узбекистан, установленная месячная норма рабочего времени не изменяется.

При разработке программы *нематериального стимулирования* сотрудников особое внимание уделялось оценке факторов, влияющих на уровень планки достижений, которую ставит перед собой сам сотрудник, а также тому, насколько интенсивно он прилагает усилия для достижения поставленных задач.

Нематериальная мотивация включает:

1. Работу в дружном коллективе в известной и престижной компании, адаптацию новых сотрудников при приеме их на работу и при интеграции в рабочий процесс, помощь и бесплатное обучение.

2. Программу «*талантов*», нацеленную на поиск одаренных сотрудников, развитие их профессиональных качеств и планирование их карьеры в компании.

3. Поощрение лучших сотрудников года (месяца, недели). Их фотографии на специальных досках почета с указанием имени и должности.

4. Похвалу сотруднику, качественно выполняющему свою работу, его непосредственным начальником и вышестоящими руководителями – это важнейшая составляющая нематериальной мотивации.

Особое внимание хотелось бы обратить на существование так называемой отрицательной мотивации. Как показал опрос, самым частым примером такой мотивации работника является лишение премии.

Второй по популярности метод «*отрицательной*» мотивации – объявление работнику выговора, далее перевод работника на нижестоящую должность, в том числе с уменьшением оклада. Также возможно размещение фотографии провинившихся работников на «стенде позора» в офисе или на корпоративном сайте компании.

К нематериальным методам стимулирования сотрудников комбината АО «*Алмалыкский ГМК*» можно отнести:

- инвестиции в улучшение условий труда и безопасности;
- добровольное медицинское страхование сотрудников;

- корпоративные мероприятия;
- бесплатное питание;
- регулярный отдых в пансионате Олтин Олма.

Хорошей традицией в компании стало проведение различных спортивных соревнований, музыкальных конкурсов и развивающих игр.

В компании созданы условия, необходимые для занятия спортом. Регулярно проводятся спортивные мероприятия, когда соревнуются работники структурных подразделений. Турниры проводятся по различным спортивным направлениям, по таким видам как: волейбол, баскетбол, футбол, шахматам, настольному теннис, спортивным эстафетам, марафоны, забеги на большие дистанции, и др. Проведение корпоративных спортивных мероприятий помогает сплачивать коллектив не только в спортивную команду, но и в команду в бизнесе, а также повышает социальную активность персонала [38, с. 3–34].

Большое внимание в АО «Алмалыкский ГМК» уделяется программам диагностики и лечения сотрудников. Для этой цели в компании предусмотрены различные программы добровольного медицинского страхования. Дети сотрудников получают новогодние подарки, наиболее эффективные сотрудники получают путевки на отдых для всей семьи.

Данным видом, мотивация в управлении персоналом в АО «Алмалыкский ГМК» определяется как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду.

На комбинате имеется перечень льгот, предоставляемых работникам и Пенсионерам комбината.

За счёт средств предприятия обеспечивается:

1. Выплачивает работникам, впервые увольняющимся с работы в связи с уходом на пенсию по возрасту или на льготных условиях, единовременное вознаграждение в зависимости от стажа непрерывной работы на комбинате в размере:

- от 5 до 10 лет 1–ой месячной тарифной ставки (оклада),
- от 10 до 25 лет 2–х месячных тарифных ставок (окладов),
- свыше 25 лет 3–х месячных тарифных ставок (окладов).

2. Обеспечивает лечение работников и пенсионеров комбината, а также приобретение слуховых аппаратов и инвалидных колясок, согласно Положению, об оказании медицинских услуг за счет предприятия (прилагается).

3. Выплачивает студентам, окончившим высшие учебные заведения, и поступившим на работу на комбинат в течение трёх месяцев, подъёмные в размере 5–ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан. [37, с. 2–4]

4. В случае смерти работника или пенсионера комбината, выплачивать семье умершего единовременную материальную помощь в размере 10–ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан. Работодатель берёт на себя расходы, связанные с погребением: изготовление гроба, временного памятника, подготовка могилы, предоставление ткани (кафанлик), транспорта (грузовой машины, автобуса). Расходы оплачиваются бухгалтерией цехов или комбината при предоставлении соответствующих документов. Материальная помощь выделяется одному из близких родственников умершего, обратившегося с заявлением на оказание материальной помощи. В случае отсутствия близких родственников умершего, материальная помощь выплачивается другим лицам на основании подтверждающей справки махаллинского комитета и акта комиссии в составе представителей работодателя и профкома данного подразделения.

Положение о порядке оказания медицинских услуг за счет средств предприятия.

1. Направление на лечение в дневном стационаре МСЧ АГМК выдается работникам комбината с непрерывным стажем работы на

комбинате не менее 3–х лет, на основании направления цехового терапевта и справки с места работы. Пенсионерам комбината, членам семей работников с непрерывным стажем работы на комбинате не менее 3–х лет (муж, жена, дети до 16 лет) направление в стационар выдается в объеме 20% от общего количества коек и только с разрешения генерального директора комбината.

2. Договора на лечение работников комбината в клиниках г. Ташкенте заключаются по решению Правления АО «Алмалыкский ГМК» после заключения комиссии.

Работниками для рассмотрения вопросов лечения должны быть предоставлены комиссии следующие документы:

- Заявление на имя Генерального директора;
- Заключение врачебно–консультативной комиссии;
- Справка отдела кадров с указанием непрерывного стажа работы на комбинате (непрерывный стаж работы должен составляет 5 лет);
- Справка о составе семьи (муж, жена, дети до 16 лет или старше при условии обучения в колледжах, лицеях, институтов на очном отделении) из махалли;
- Справка из бухгалтерии на каждого работающего члена семьи о доходах за последние 6 месяцев.

Договора на лечение неработающим пенсионерам комбината в клиниках г. Ташкенте заключаются по решению Правления АО «Алмалыкский ГМК» после заключения комиссии при наличии средств.

Неработающим пенсионерам для рассмотрения вопросов лечения должны быть предоставлены комиссии следующие документы:

- Заявление на имя Генерального директора, заверенное заместителем начальника отдела кадров по пенсионным вопросам;
- Заключение врачебно–консультативной комиссии;
- Справка о составе семьи (муж, жена) из махалли;

– Справка из внебюджетного Пенсионного фонда о размере пенсии и (или) из бухгалтерии на каждого работающего члена семьи о доходах за последние 6 месяцев.

Критерием, определяющим необходимость выделения средств комбинатом на лечение работника, является совокупный доход семьи, приходящийся на каждого ее члена (муж, жена, дети до 16 лет или старше при условии обучения в колледжах, лицеях, институтах на очном отделении) в размере не менее 5–кратной минимальной заработной платы, принятой по Республике Узбекистан.

3. Для заключения договоров на лечение травм, полученных на производстве, предоставляются следующие документы:

- Заявление, подписанное Генеральным директором;
- Справка с места работы, с указанием стажа;
- Справка врачебно–консультативной комиссии;
- Акт о получении производственной травмы

При необходимости повторного лечения в текущем году вопрос рассматривается на заседании Правления АО «Алмалыкский ГМК».

4. Выдача слуховых аппаратов и инвалидных колясок работникам, пенсионерам комбината производится на основании письменного разрешения генерального директора комбината и справки ВКК.

5. Лечение за счет средств комбината производится не чаще одного раза в год при наличии средств, повторное лечение допустимо в исключительных случаях с письменного разрешения генерального директора комбината.

6. При окончании лечения работник или пенсионер обязан предоставить в бухгалтерию УСО акт выполненных работ из той клиники, в которой получено лечение.

Положение о порядке выплаты ежемесячного вознаграждения за выслугу лет работникам АО «Алмалыкский ГМК».

Размер ежемесячного вознаграждения за выслугу лет.

1. Ежемесячное вознаграждение за выслугу лет в соответствии с настоящим Положением выплачивается всем работникам АО «Алмалыкский ГМК» (далее – комбинат).

2. В стаж работы, дающего право на получение ежемесячного вознаграждения за выслугу лет, включается время непрерывной работы на комбинате.

3. В стаж непрерывной работы на комбинате включается:

3.1. Время действительной срочной военной службы, если работник до призыва на военную службу работал на комбинате, и по увольнении запас возвратился (в течение четырех месяцев) на комбинат.

3.2. Время обучения на курсах по подготовке, переподготовке и повышению квалификации с отрывом от производства.

3.3. Время работы на выборных и других ответственных должностях в профсоюзных органах, а также в бывших партийных, комсомольских и советских органах, в органах, в органах народного контроля, если работник до выборной работы на комбинате.

3.4. Время работы за границей, если до направления за границу работник работал на комбинате и в течении четырех месяцев после возвращения из–за границы, не считая времени проезда, поступил на работу на комбинат.

3.5. Время нахождения в частично оплачиваемом и дополнительном отпуске без сохранения заработной платы, предоставляемых женщинам, имеющим детей, до достижения ребёнком возраста трех лет.

3.6. Время работы в арендных, малых предприятиях и кооперативных, созданных на базе подразделений комбината, на предприятиях бывшей ассоциации «Узалмаззолото», вошедших в состав АО «Алмалыкский ГМК», ДП «Девон», в организациях Госкомгеологии, в УП «Ангренский трубный завод» АО «Алмалыкский ГМК».

3.7. Время работы на другом предприятии, организации, если работник принят на работу, на комбинат по направлению вышестоящих органов или по письменному приглашению работодателя.

4. Стаж работы, дающий право на получение ежемесячного вознаграждения за выслугу лет, не прерывается, но время перерывов в стаж не включается в следующих случаях:

4.1. При поступлении на работу на комбинат в течение шести месяцев после прекращения инвалидности;

4.2. При поступлении на работу на комбинат после увольнения в связи с ликвидацией предприятия (цеха), сокращением численности или штата работников комбината, если, перерыв в работе не превышает четырех месяцев;

4.3. При поступлении на комбинат по окончании высших, средних специальных, профессиональных учебных заведений осуществляющих подготовку специалистов, в течение четырех месяцев, если работник непосредственно перед поступлением в учебное заведение работал на комбинате;

4.4. При поступлении на работу на комбинат пенсионеров по возрасту (впервые после ухода на пенсию), если до ухода на пенсию они работали на комбинате;

4.5. Время отбывания исправительных работ по месту работы, и время нахождения под арестом.

5. Исчисление непрерывного стажа работы для определения размера вознаграждения за выслугу лет производится по состоянию на 1-ое число календарного месяца.

Исследование системы мотивации проводилось путем письменного анкетирования (Приложение Г). Выборка составила 50 человек. Цель исследования – узнать, насколько сотрудники лояльны к своей компании, узнать их потребности и в то же время выявить значимые для сотрудников

проблемы и затем найти пути их решения. Так по результатам опроса было выявлено, что довольны условиями труда 62% сотрудников, недовольны, соответственно – 38%.

При этом, как видно из рисунка 7 (Приложение Л), ожидания от работы оправдались у такого же процента сотрудников – 62%.

Справедливым и обоснованным денежное вознаграждение считают 57% сотрудников, а 43% не согласны с оплатой своего труда. Как же влияют удовлетворенность оплатой и ожидания от работы на цели работы в организации и лояльность к ней (рисунки 7 – 10) (Приложение Л).

Дружный и сплоченный коллектив мотивирует сотрудников работать лучше, и именно так оценили его 56%, а 44% имеют противоположное мнение.

При этом опрошенным очень важно, чтобы руководитель и сотрудники ценили их работу, отмечали их успехи.

Оценка руководителем и коллегами хорошей работы сотрудника.

Анализ результатов исследования показал, что мотивационная среда имеет достаточно большое значение. В связи, с этим можно говорить о процессе стимулирования труда, где используются как финансовые, так и нефинансовые аспекты, и более того, создается четкое корпоративное мышление сотрудников и привязанность к месту работы как о целостной системе мотивации [45, с. 480].

Однако при анализе материальной мотивации были выявлены следующие проблемы. Система оплаты труда часто не соответствует специфике труда и потребностям сотрудников предприятий. Используется простая повременная система оплаты труда, которая имеет существенные недостатки:

во-первых, работник получает зарплату практически лишь за присутствие на работе, как следствие, отсутствуют стимулы к высокопроизводительному труду;

во–вторых, оплату трудно связать с результатами работы;
в–третьих, существует необходимость в «контролере», который будет осуществлять надзор за ходом работы.

Таким образом, мы видим, что недостаточно четко организованная служба по управлению трудовой мотивацией персонала, а именно: недостаточно проработанная система стимулирования труда сотрудников; низкий уровень личной мотивации работников предприятия; непрофессионализм управленческих кадров ощутимо отражаются на конкурентоспособности предприятия.

Можно задаться вопросом, что сегодня важно и почему главной причиной текучести на предприятии является неудовлетворенность заработной платой, часть работников недовольна руководством организации.

Анализ документационного обеспечения проводился на базе компании АО «Алмалыкский ГМК» Основой для него послужил анализ документационного обеспечения функционирования системы отбора и найма АО «Алмалыкский ГМК» и анализ текучести кадров АО «Алмалыкский ГМК» Анализ текучести кадров использовался в качестве критерия оценки эффективности работы системы отбора и найма персонала.

В данной главе был проведен анализ системы мотивации и стимулирование персонала, и целом по главе отразила описание наиболее важных основных моментов мотивации на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

3 Разработка мероприятий по оптимизации существующей системы мотивации

3.1 Основные проблемы системы мотивации в АО «Алмалыкский ГМК» и пути их устранения

Для каждой организации характерно сталкиваться с проблемами в области мотивации персонала. Это не зависит от таких факторов как форма собственности, оборот компании или виды ее деятельности.

Анализируя недостатки в системе мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК», мы сможем разработать меры по устранению имеющихся недочетов.

Очевидным является то, что методы нематериального стимулирования персонала используются в компании не в полной мере. Практика, когда руководители особый акцент делают на материальном стимулировании, оставляя без внимания нематериальную сторону, является обычной для большинства предприятия нашей страны. Но в отношении денежных поощрений сохраняется проблема, что денежная мотивация достаточно быстро угасает, человек привыкает к новому уровню оплаты, и он перестает являться стимулирующим фактором.

Основной целью для эффективного стимулирования работников является создание единой системы нематериальной мотивации. В текущих условиях, когда уровень образования и жизненный уровень работников неуклонно растет, существенно возрастает влияние внутреннего вознаграждения и различных программ признания на рост производительности труда, безусловно, это не отменяет соответствующего денежного вознаграждения.

Для повышения эффективности процесса признания необходимо поставить перед организацией пять следующих задач:

1. Необходимо признавать труд сотрудников, которые добились значительных результатов, для дальнейшего повышения их производительности.

2. Необходимо постоянно демонстрировать отношение руководства и акционеров компании к высоким результатам.

3. Результаты работников, которые получили признание, необходимо популяризировать.

4. Признание заслуг сотрудников должно происходить с применением различных форм.

5. Признание должно поднимать моральный дух сотрудников компании.

В комбинате АО «Алмалыкский ГМК» возможно использование следующих методов нематериального поощрения:

- 1) карьерный рост
- 2) устное поощрение на собраниях коллектива
- 3) ценные подарки от организации;
- 4) статьи в корпоративной газете
- 5) размещение информации о достижениях на информационных досках
- 6) специальные задания
- 7) направление на выставки и конференции

Все они имеют значительную важность с точки зрения повышения вовлеченность и, как следствие, эффективности персонала.

Также весьма эффективным нематериальным стимулированием можем являться стимулирование свободным временем. В АО «Алмалыкский ГМК» это возможно реализовать в следующих вариантах:

1. Предоставление работникам дополнительного оплачиваемого отпуска. Отпуск обычно предоставляется за специфический труд или за особые условия труда.

2. Свободный график работы. При использовании данного варианта мы предоставляем работнику возможность самому определять продолжительность, время начала и окончания рабочего дня. При этом важно помнить, что работа одного сотрудника по свободном графику , не должна негативно влиять на производственный процесс в целом. Поэтому можно применять данный вариант только к проверенным и дисциплинированным сотрудникам [12, с. 151–160].

Таким образом, мы выявили в АО «Алмалыкский ГМК» проблемы, которые вызывают снижение производительности труда. К основным таким проблемам можно отнести недостаточное моральное стимулирование и отсутствие системы такого стимулирования.

3.2 Основные направления и решения развития мотивации труда персонала на предприятии

Целесообразно предложить пути повышения эффективности системы мотивации сотрудников, разработанные в качестве рекомендаций.

К примеру, АО «АГМК» мы предлагаем поощрять и мотивировать персонал организации достойными вознаграждениями за выполненный труд, и в дополнении каждому без исключения выплачивается премия, начиная от 25% и заканчивая 100%, согласно определено выполненным норм подразделения комбината.

В целом необходимо рассмотреть варианты, способствующие повышению заинтересованности сотрудников в работе и повышению эффективности мотивационной системы. Предлагается использовать мероприятия, направленные на материальную и нематериальную мотивацию.

В качестве материальных мотиваторов, предлагаем:

1) Выплачивать работникам премии по итогам работы или определенный проект.

2) Отличившемуся работнику организация повышать оклад или повышать его в должности

В качестве нематериальных:

- 1) Бесплатное предоставление сотруднику соцпакет.
- 2) Вручение грамот или сертификатов с объявленной благодарностью.

Далее рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Кроме того, можно предложить и иные мотиваторы, например:

1) работодатель объявляет сотруднику устную благодарность и заносит ее в личное дело и трудовую книжку;

2) компания улучшает условия труда и повышает комфортность;

На практике такие улучшения возможны как для конкретных отличившихся сотрудников (отдельный кабинет, более совершенное (современное) рабочее место, свободная форма одежды, оплата мобильной связи), так и по компании или отделу в целом (оборудование комнаты отдыха, кухни). Более комфортные условия труда улучшают моральное и физическое состояние [11, с. 23–34].

3) компания отправляет работника на курсы повышения квалификации или оплачивает ему обучение. Эффективность такого способа мотивации достаточно высока;

4) компания устанавливает индивидуальный график работы для ряда сотрудников. По правилам ст.3 ТК РФ работникам может быть установлен режим неполного рабочего времени;

5) компания поручает сотруднику престижный проект, сделку;

Такой способ мотивации достаточно распространен в сфере торговли. При этом работодатель не несет каких-либо расходов.

6) работодатель организывает корпоративные мероприятия.

Многие организации устраивают корпоративные мероприятия для отличившихся сотрудников – организуют выезд на природу или развлекательные программы.

7) успешных работников компания награждает ценными подарками и знаками отличия.

Функционирование нового механизма оплаты труда предполагает, что система показателей премирования должна также включать премии:

1) за выслугу лет (стаж), причем данная шкала премирования должна иметь прогрессивно–регрессивный характер.

2) за участие в уставном капитале (собственникам предприятия).

Определение размера премий должно базироваться на показателях, которые сами работники могут изменить и оказать реальное воздействие в лучшую сторону. Кроме того, работники сами должны участвовать в разработке премиальных систем разделения выгод от повышения производительности труда [29, с. 287].

Накопительное премирование. В настоящее время оно заключается в выплате ежегодного вознаграждения (тринадцатой зарплаты) в размере не больше одного оклада по результатам деятельности предприятия.

Кроме предложенных мер необходимо в полной мере использовать утвержденные государством доплаты, размер которых определяется предприятием самостоятельно и которые выплачиваются за выполнение работы сверх норматива из прибыли. Доплаты за совмещение профессий являются важной мерой в стимулировании производительности труда.

Предлагаемые мероприятия эффективны, более того имеют стратегический характер и способствуют развитию предприятия в перспективе. Осуществление данных мероприятий можно произвести за счет прибыли предприятия. Использование подобных методов мотивации позволит предприятию набрать более качественную рабочую силу, снизить текучесть кадров, обеспечить баланс кадрового состава.

Эффективная система мотивации персонала имеет своей целью повышение результативности работы персонал, что в свою очередь повлияет на конечные результаты деятельности организации. Мотивационная система несомненно призвана обеспечить достойный уровень оплаты труда и соответствующий уровень жизни сотрудника. В АО «Алмалыкский ГМК» под мотивацией подразумевается процесс создания стимулов для побуждения работников к повышению производительности труда.

Мотивы, с которыми имеет дело каждый руководитель, можно разделить на внешние и внутренние. Внутренние мотивы – это мотивы, создаваемые самой работой (чувство достижения результата, значимости выполняемой работы, самоуважения). Самым простым способом обеспечения внутренней мотивации является точная поставка задач и создание условий для работы.

Внешние мотивы создает предприятие. Сюда обычно включают заработную плату, карьерный рост, премирование, а также дополнительные выплаты и поощрения. Следует вознаграждать не только крупные достижения, которые на практике встречаются не очень часто, но и достижения небольшие, чтобы таким образом воспитать ощущение достижимости целей. Особенно эффективными являются вознаграждения внеплановые, неожиданные.

Анализируя систему методов стимулирования в АО «Алмалыкский ГМК» мы видим, что систему стимулирования составляют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации. Рассмотрим разделение стимулирующих факторов на моральные и материальные.

Проведен анализ по выявлению проблем в области мотивации, выявлено следующие результаты, приведенные в таблице 5, где представлены результаты сверки нормативных актов АО «Алмалыкский ГМК», которые требуют доработки.

Таблица 5 – Результаты сверки нормативных актов

Наименование проверяемого документа	Наличие	Комментарии
Правила внутреннего трудового распорядка	Утверждены в 2011 году	Разработать новые Правила с учетом последних кадровых изменений и режима работы

В заключение составлен отчет о текущем состоянии кадрового делопроизводства, где зафиксированы выявленные недостатки, прописаны меры, которые следует предпринять, сделаны выводы (таблица 6) (Приложение М).

Таким образом, в ходе анализа и оценки документационного обеспечения кадров АО «Алмалыкский ГМК», разработаны следующие рекомендации по исправлению найденных нарушений. Необходимо:

1. Оформлять 2 трудовые книжки. Внести наименование образования на титульный лист трудовых книжек.
2. Заполнять личную карточку по форме Т-2.
3. Разрабатывать новую должностную инструкцию (помощник бухгалтера).
4. Вносить в трудовой договор изменения (курьеры).

Оформлять дополнительные соглашения об изменении режима работы – 8 шт.

Преимущества системы мотивации применяемой на предприятии заключается в следующем:

Материальная мотивация персонала включает:

- 1) предоставление сотрудникам дополнительного денежного вознаграждения в виде материальной помощи для оздоровления, перед уходом в отпуск;

2) право практически бесплатного посещения сотрудников в оздоровительный стационар в течение двух ночей один раз в году;

3) предоставление сотрудникам возможности практически бесплатного питания, с минимальным % удержаний с начисления заработной платы;

4) выплату «белой» заработной платы, гарантию предоставления всех полагающихся по закону социальных льгот (оплаты больничного листа, предоставления оплачиваемого декретного отпуска и пр.);

5) бесплатную выдачу униформы и организацию питания в столовой отеля.

Нематериальная мотивация в компании включает:

1) работу в дружном коллективе в известной и престижной промышленной организации, помощь новым сотрудникам при адаптации и обучение;

2) реализацию программы «талантов», нацеленной на поиск одаренных сотрудников, развитие у них профессионализма и планирование их карьеры. Каждые три месяца все сотрудники проходят повторное собеседование с Директором по кадрам и общим вопросам на предмет выявления возможности продвижения по службе, если их работа получает высокую оценку начальника отдела (который проводит аттестацию своих подчиненных, выявляя их соответствие целям и ценностям компании или необходимость дальнейшего совершенствования). При наличии соответствующей вакансии (как для обслуживающего персонала, так и для специалистов) директор по кадрам и общим вопросам, совместно с коллегией и профсоюзом имеет право либо повысить сотрудника, либо оставить его в прежней должности до истечения следующих трех месяцев;

3) поощрение лучших сотрудников года. Выплата 30% премии от общей стоимости заработной платы, а также вручений похвальных грамот с указанием имени и должности (в промышленной организации есть так

называемая система «рейтинг», в конце каждого года начальники отделов составляют рейтинг, исходя из выполненного положительного объема работы, участия сотрудников в тренингах и т. п.);

4) важнейшей составляющей нематериальной мотивации является похвала качественно выполняющего работу сотрудника со стороны его непосредственного начальника и вышестоящих руководителей. Этот инструмент никак не отражен в регламентах компании, но во время собрания коллектива руководители подразделений всегда выделяют лучших сотрудников и публично рассказывают об их заслугах;

5) возможность участия в профессиональном образовании и владении сотрудником разговорной речью на английском языке.

В данной главе были изучены мероприятия по совершенствованию стратегического управления персоналом на предприятии и проведен анализ по применению материальной и нематериальной мотивации на АО «Алмалыкский ГМК». Полученная информация позволило сделать объективную оценку сложившейся ситуации на комбинате и отметить недостаток в стимулировании мотивации у сотрудников предприятия, что способствовало улучшению оптимизации систем мотивации на предприятии.

Задание на раздел социальная ответственность.

Студенту:

Группа	ФИО
3–3204	Янгирова Лилия Рафкатовна

Институт	Институт электронного обучения	Кафедра	Специальность
ИнЭО	Бакалавр	Экономика	Экономика и управление на предприятии (080502)

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>1. Рабочее место специалиста, бухгалтерского отдела АО «АГМК» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду частично присутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела предоставленные АО «Алмалыкский ГМК»</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс Республики Узбекистан. Отраслевое законодательство в сфере защиты труда.</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: – 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</p>	<p>1. Основы социальной политики предприятия. 2. Прямые и косвенные стейкхолдеры предприятия. 3. Система социальных гарантий предприятия. 4. Социальное поведение сотрудников предприятия.</p>

<i>критических ситуациях.</i>	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – Спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность предприятия в сфере охраны окружающей среды. 2. Взаимодействие предприятия с местным сообществом и местной властью. 3. Спонсорство предприятия. 4. Благотворительность предприятия. 5. Присутствует ответственность перед потребителями, так как комбинат также занимается продажей сельскохозяйственной продукцией такие как: картофель, лук, и молочные изделия молоко, сметана, каймак и т.д.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2013 – 2015 гг. 2. Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2016 г.
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	

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
3-3204	Янгирова Л.Р.		

4 Социальная ответственность

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

Предприятие проводит собственную социальную политику и является социально ответственным.

Основные направления социальной ответственности:

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

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

В соответствии с основными направлениями социальной политики и ответственности, к стейкхолдерам предприятия в данной сфере относятся – таблица 7.

Таблица 7 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим каждое из основных направлений социальной деятельности предприятия более подробно.

1. Творческий потенциал и профессионализм персонала.

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

подготовки и переподготовки кадров, система обучения резерва руководящих работников.

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

Ежегодно более 2500 трудящихся охвачены всеми видами обучения.

Виды профессионального обучения кадров, используемые на предприятии:

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

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

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

2. Охрана окружающей среды.

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

3. Работа с молодежью (студенты и выпускники).

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

в практической работе, являются одним из основных источников комплектования кадров.

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

1. Специальности и направления подготовки Томского политехнического техникума, востребованные предприятием:
 - «Экономика»;
 - «Управление персоналом»;
 - «Менеджмент»;
 - «Электрические машины и аппараты»;
2. Специальности и направления подготовки Томского политехнического университета, востребованные предприятием:
 - Экономика
 - «Электромеханика»;
 - «Электрооборудование и электрохозяйство предприятий, организаций и учреждений»;
 - «Автоматизация технологических процессов и производств»;
 - «Промышленная теплоэнергетика»;
 - «Технология, оборудование и автоматизация машиностроительных производств»;
 - «Химическая технология материалов современной энергетики»;
 - «Управление качеством»;
 - «Стандартизация и метрология»;
 - «Информационные системы и технологии».

4. Организация досуга работников и членов их семей.

Организация досуга работников и членов их семей – также важное направление социальной ответственности предприятия. И в это направление предприятие регулярно вкладывает значительные средства.

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

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

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

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

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

- ✓ «Тонг» – Ташкентская область, Пскентский район
- ✓ «Металлург» – Ташкентская область, Бостанлыкский район
- ✓ «Парвоз» – Сурхандарьинская область, Сариясинский 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.

Социальная ответственность предприятия – важная статья его расходов.

Рассмотрим в динамике и структуре затраты предприятия на социальную ответственность – таблица 8.

Таблица 8 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2013 – 2015 гг.

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Период / затраты, тыс. сумм		
	2013	2014	2015
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 965	9 153	9 588
Охрана окружающей среды	6 893	6 991	7 255
Работа с молодежью	2 257	2 358	2 490
Организация досуга работников и членов их семей	3 785	3 890	4 003
Благотворительность	2 511	2 750	3 120
Итого	24 411	25 142	26 456

По данным таблицы 8 видно, что ежегодно предприятие наращивает суммы финансирования расходов на социальную ответственность.

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

Таблица 9 – Структура программ КСО

Наименование Мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Социальная ответственность в отношении сотрудников АО «Алмалыкский ГМК»	<ul style="list-style-type: none"> – безопасность труда работников предприятия – стабильность заработной платы – дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников – развитие и обучение персонала, возможности карьерного роста – обеспечение принципа равенства прав и возможностей – оказание помощи работникам в критических ситуациях 	Работники предприятия	01.01.2017 – 31.12.2019	<ul style="list-style-type: none"> – повышение уровня жизни работников на основе проводимых корпоративных программ; – совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников, создание максимально комфортных и безопасных условий труда; – совершенствование системы мотивации труда и компенсационных выплат – создание и поддержание качественных условий жизни для работников – развитие системы непрерывного образования работников.

<p>Социальная ответственность в отношении потребителей услуг АО «Алмалыкский ГМК»</p>	<ul style="list-style-type: none"> – получение качественных транспортных услуг – низкая цена – наличие гарантий безопасности на услуги – удовлетворение растущих потребностей – льготные цены постоянным потребителям – сопутствующие сервисные услуги 	<p>Потребители</p>	<p>01.01.2017 – 31.12.2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> – обеспечение потребителей качественными и безопасными перевозками и другими работами, и услугами, выполняемыми АО «Алмалыкский ГМК» – расширение номенклатуры и повышение качества работ и услуг, выполняемых АО «Алмалыкский ГМК» – повышение территориальной и финансовой доступности услуг транспорта для всех пользователей услугами транспортного рынка и других клиентов. – предоставление возможности недискриминационного доступа к инфраструктуре транспорта – совместная работа с коммерческими партнерами на территории их присутствия по реализации программ социального и кадрового развития АО «Алмалыкский ГМК» – снижение коммерческих рисков клиентов за счет повышения эффективности взаимодействия
		<p>95</p>		

На 2016 г. запланировано увеличение сумм затрат предприятия на социальную политику – таблица 10.

Таблица 10 – Плановые суммы расходов предприятия на социальную политику

Направления деятельности предприятия в сфере социальной ответственности	Плановая сумма затрат на 2016 г., тыс. сумм
Творческий потенциал и профессионализм персонала	8 250
Охрана окружающей среды	6 500
Работа с молодежью	2 500
Организация досуга работников и членов их семей	4 950
Благотворительность	3 000
Итого	25 200

Как видно из таблицы 10, значительные средства в 2016 г. предприятие собирается направить на развитие персонала и охрану окружающей среды.



Рисунок 11 – Плановая структура затрат предприятия на социальную ответственность на 2016 г., %

При разработке программ КСО предприятие придерживается следующей структуры:

1. Определение целей и задач программы.

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

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

1. Проводимые предприятием политика и мероприятия в сфере социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии АО «Алмалыкский ГМК».

2. Для предприятия одинаково важны внешняя и внутренняя стороны социальной ответственности.

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

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

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

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК», можно предложить развитие и стимулирование социально ответственного поведения собственного

персонала (это направление социальной ответственности в АО «Алматынский ГМК» в настоящее время не развито).

Заключение:

Подводя итог проделанной работе можно сказать, что цель курсовой работы выполнена и решены все поставленные задачи.

В процессе написания ВКР было установлено, что основным стимулом, побуждающим работника к эффективному труду, является его материальная заинтересованность, реализуемая посредством заработной платы. Заработная плата – часть системы оплаты и стимулирования труда. Однако, немаловажными составляющими этой системы являются доплаты, премии и бонусы, которые могут составлять более 70% от совокупных доходов работника. Следует так же отметить, что при материальном стимулировании необходимо так же учитывать и психологические аспекты, влияющие на мотивацию сотрудников.

Так же в процессе написания ВКР было установлено, что на сегодняшний момент материальное стимулирование труда это одна из самых эффективных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности.

В аналитической части ВКР было установлено, что АО «АГМК» финансово устойчиво и не имеет проблем с расчетами.

В целом можно пояснить, что АО «Алмалыкский ГМК» осуществляет достаточно эффективную торговую деятельность не только в металлургии, но и в других немаловажных отраслях производства всего государства Узбекистан, а также поддерживает творческую деятельность ведения работы с персоналом по стимулированию труда и заклада мотивационных жилоч в каждом работнике предприятия, которая обеспечивает приемлемый уровень рентабельности реализованной продукции.

При проведении оценки материальной заинтересованности персонала было установлено, что на предприятии фактически не существует положения о заработной плате и премировании – заработная плата работникам

устанавливается индивидуально, по договоренности с руководством и прописывается в контракте.

Таким образом, было сделано заключение о том, что материальная заинтересованность персонала предприятия находится на низком уровне, так как не зависит напрямую от результатов их труда.

При анализе соотношения постоянной и переменной частей заработной платы сотрудников было установлено, что в 2011 году доля постоянной части заработной платы составляла 86,3%, а переменной всего лишь 13,7%. В 2012 году доля переменной части заработной платы увеличилась практически вдвое и составила 26,5% против 73,5% постоянной части. Подобное увеличение произошло благодаря опережающему росту переменной части заработной платы над постоянной. В 2013 году соотношение постоянной и переменной части практически достигло равновесия – доля переменных выплат составила 46,7%. В целом, наметившаяся тенденция в соотношении постоянной и переменной частей заработной платы является положительной.

Анализ предприятия показал, что на предприятии наблюдаются высокие значения прибыли в 2012–2014 годах, что свидетельствует об эффективности финансовой деятельности предприятия. Также в 2012–2014 годах отмечено снижение фондоёмкости основных средств, что говорит о снижении эффективности использования основных средств предприятия.

В рамках Программы локализации производства на АО «Алмалыкский ГМК» в 2015 году реализуются 27 проектов на сумму 67 млрд. сумм.

Проекты предусматривают производство готовых видов оборудования для горно–перерабатывающей промышленности и запасные части к ним, как насосы типа ГРАТ, вагонетки шахтные, шаровые мельницы, гидроциклоны и др., а также продукции цветной металлургии с глубокой переработкой местного сырья и выпуска товаров с высокой добавленной стоимостью, такие

как медные трубы, сульфат цинка, смесители для сантехнических изделий, краны и коллекторы.

Выпуск локализуемой продукции обеспечит экономию валютных средств в 2015 году на сумму 13,5 млн. дол.

В целях организации производства локализуемой продукции за последние годы запущены в действие:

УП «Ангренский трубный завод» в СИЗ «Ангрен»;

СП «АВР» в СИЗ «Джизак»;

Цех по производству горно–шахтного оборудования;

Участок по производству сульфата цинка;

А также в период 2015–2019 годов планируется модернизировать и запустить:

Литейный цех ЦРМЗ;

Завод по производству оцинкованной стали;

Цех по производству оксида цинка;

Участок по производству патронированных взрывчатых веществ;

Участок по производству центробежных и осевых вентиляторов.

После изучения вопросов мотивации можно сделать следующие выводы:

Мотивация – это процесс побуждения себя и/или других к определённой деятельности, направленной на достижение целей. Теории мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные.

Система мотивации и стимулирования труда в современном бизнесе является неотъемлемой частью системы управления персоналом. Разработка данной системы является задачей, которая стоит перед службой персонала.

В данной работе была проанализирована система мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК».

Система мотивации в компании играет значительную роль в повышении производительности труда работников АО «Алмалыкский ГМК».

В АО «Алмалыкский ГМК» существует ряд проблем, снижающих эффективность персонала. В данной работе были выделены две основные проблемы: недостаточное моральное стимулирование сотрудников компании, отсутствие единой системы нематериального стимулирования.

Для решения проблем предлагается создание единой системы нематериального стимулирования, использование различных способов морального поощрения, которые позволят повысить производительность труда работников АО «Алмалыкский ГМК»

В выпускной квалификационной работе был проведен анализ методов мотивации, проведена оценка их эффективности и предложены пути по их совершенствованию.

Анализ результатов исследования также показал, что даже в рамках четко сформулированной кадровой работы вопросам специфической системы мотивирования управляющих среднего звена не уделяется достаточно внимания. Также хотелось бы отметить, что существование отрицательной мотивации (штрафы, лишение премии, публичные нарекания) негативно влияет на потенциал сотрудников.

Важнейшим элементом кадровой политики должна стать система материального стимулирования персонала, которая обеспечивает достижение стратегических целей на основе установления взаимосвязи между результатами работы и индивидуальным вкладом каждого работника.

Предложенная система методов мотивации для включает три составляющих: материально–финансовая, материально–нефинансовая, нематериальная.

Общая сумма экономии топливно–энергетических ресурсов цехами и подразделениями АО «Алмалыкский ГМК» за первый квартал текущего года была достигнута в размере 17136,939 миллиона сумов. Экономия активной электроэнергии в целом составила 14,1%, природного газа – 9,0%. Свою лепту в эти показатели внесли все предприятия АГМК.

За три месяца с начала года цехами и подразделениями АГМК была достигнута экономия электроэнергии за счет снижения нагрузки в часы максимум в размере 30 МВт на сумму 689, 250 млн. сумов и 86237,3 тыс. кВтч активной электроэнергии на сумму 14436,12 млн. сум.

Лучших показателей в работе по экономии активной электроэнергии добились такие подразделения, как известковый завод (39,5%), Ангренское рудоуправление (23,6%), рудоуправление «Хандиза» (22,7%), УПЖТ (22,5%), рудник Кальмакыр (18,2%), Чадакское рудоуправление (16,1%), цех промводоснабжения (15,9%), ЦРМЗ (14,5%). Успешной в этом направлении была деятельность МПЗ, МОФ, МОФ–2, цементного завода, рудников Сары–Чеку, Каульды, Уч–Кулач.

Экономия природного газа в натуральном выражении за три месяца составила 9628,4 тысячи м³ на сумму 2011,57 млн. сум. Лучших показателей достигли МОФ и ЦРМЗ (по 30,0%), МПЗ (25,3%), цинковый завод (19,0%).

Работа по экономии топливно–энергетических ресурсов продолжается и является действенным фактором в снижении себестоимости выпускаемой продукции.

Список использованных источников

1. Официальный сайт АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.agmk.uz> (Дата обращения: 14.09.2015)
2. Служба государственной статистики Узбекистана [Электронный ресурс]// Режим доступа: <http://www.stat.uz> (Дата обращения: 14.09.2015)
3. Устав АО «Алмалыкский ГМК» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.agmk.uz/images/agmk/doc/Ustav_rus.pdf (Дата обращения: 14.09.2015)
4. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. – М.: Инфра–М, 2009. – 368 с.
5. Бовыкин И.В. Новый менеджмент. – М., 2008 – 368с.
6. Бурлаков Г.Р. Мотивационный климат организации. // Управление персоналом. – №87. – 2009 – с. 171.
7. Варданян И. Исследование системы управления мотивацией персонала. // Управление персоналом. 2009. №15. С.58–66.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебное издание. – М.: Триада Лтд, 2003. – 384с.
9. Зазека П.В. Материальная заинтересованность руководителей организаций / Павел Владимирович Зазека // Управление персоналом. – 2011. – № 5 – С.23–34
10. Зазека П.В. Новое в стимулировании труда руководителей организаций / П.В. Зазека // Управление персоналом. – 2010. – № 5. – С.6–8
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала. Журнал: Консультант директора. – 2011. – №4. – С.23–34.
12. Данцева Ю.Б. Теоретические аспекты мотивации труда персонала в инновационной экономике // Экономические и гуманитарные науки. – 2010. – № 11. – С.151–160.

13. Два подхода к оценке персонала. // Управление персоналом. 2012. – №4. – с 17–21
14. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. – М.: КНОРУС, 2007. – 124 с.
15. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др. Технология управления персоналом, Екатеринбург, 2011, 179 с.
16. Зайцев Г., Файбушевич С. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. – СПб: Питер, 2011., 248 с.
17. Карпов А.В. Психология менеджмента. – М.: Гардарики, 2009. – 376с.
18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: Инфра–М, 2009. – 347–356с.
19. Кокин Ю. Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России // Человек и труд. – 2011. – №7. – С.83–87.
20. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. Журнал: Управление персоналом. – 2012. – №1. – С.38–41.
21. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. Учебник–М.: 2012 г – 288 с.
22. Овчинникова Н. Состояние работы с персоналом на современном российском предприятии // Управление персоналом, 2012. – № 18
23. Тарасов В.К. Персонал–технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 2013. – 183с.
24. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам: учебное пособие /В.И. Шкатулла. – 2–е изд., изм. и доп. – М.: Норма – Инфра, 2009. – 24 с.
25. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? Анализ действующей системы мотивации персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2012. – №1. – С.28 – 36.
26. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. – СПб., 2010. – 240 с.
27. Якокка Ли. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2009. – 350 с.

28. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 890с.
29. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т. Управление персоналом: Модели управления. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 287с.
30. Багриновский К.А., Бендиков М.А., Хрусталёв Е.Ю. Механизмы технологического развития экономики России. – М.: Наука, 2003. – 421с.
31. Банки и банковское дело / Под ред. проф. И.Т. Балабанова. – СПб.: Питер, 2003. – 304с.
32. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 456с.
33. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2003. – 388с.
34. Программа карьерного роста рабочих, руководителей и специалистов, включенных в резерв на руководящие должности в предприятии АО «Алмалыкский ГМК»
35. Положение о проведении аттестации руководителей, специалистов и служащих предприятия АО «Алмалыкский ГМК» Утверждено начальником отдела учета кадров Осипенко Н.А. от 23.05.2010г.
36. Положение об оценке персонала предприятия АО «Алмалыкский ГМК» Утверждено начальником отдела учета кадров Осипенко Н.А. от 11.11.2011г.
37. Программа по работе с молодыми специалистами предприятия АО «Алмалыкский ГМК» и их социальной поддержке.
38. Программа подготовки персонала предприятия АО «Алмалыкский ГМК» к работе в осеннее – зимний период 2008 – 2009, 2009 – 2010, 2010 – 2011г.
39. Программа карьерного роста руководителей и специалистов, включенных в резерв на руководящие должности в предприятии АО «Алмалыкский ГМК»

- 40.Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации): учебник для вузов. – М.: Дашков и К, 2012. – 372 с.
- 41.Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия. Критерии и методы оценки в рыночной экономике. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 400 с.
- 42.Джуха В. М. Экономика отраслевых рынков. – М.: КноРус, 2012. – 283 с.
- 43.Кнышова Е. Н. Экономика организации. – М.: Форум: Инфра– М, 2012. – 334 с.
- 44.Раковская В.С., В.А. Колупаева Экономика труда. Томск: Изд– во ТПУ, 2011. – 172 с.
- 45.Турманидзе Т.У. Анализ и диагностика финансово–хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Экономика, 2011. – 480 с.
- 46.Чалдаева Л.А. Экономика предприятия. – М.: Юрайт, 2011. – 348 с
- 47.Улашев И. О. Приоритеты привлечения инвестиций в инновационную экономику Узбекистана [Текст] / И. О. Улашев, М. Т. Темирова, Ю. Ядгарова // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 613–615.

Приложение А

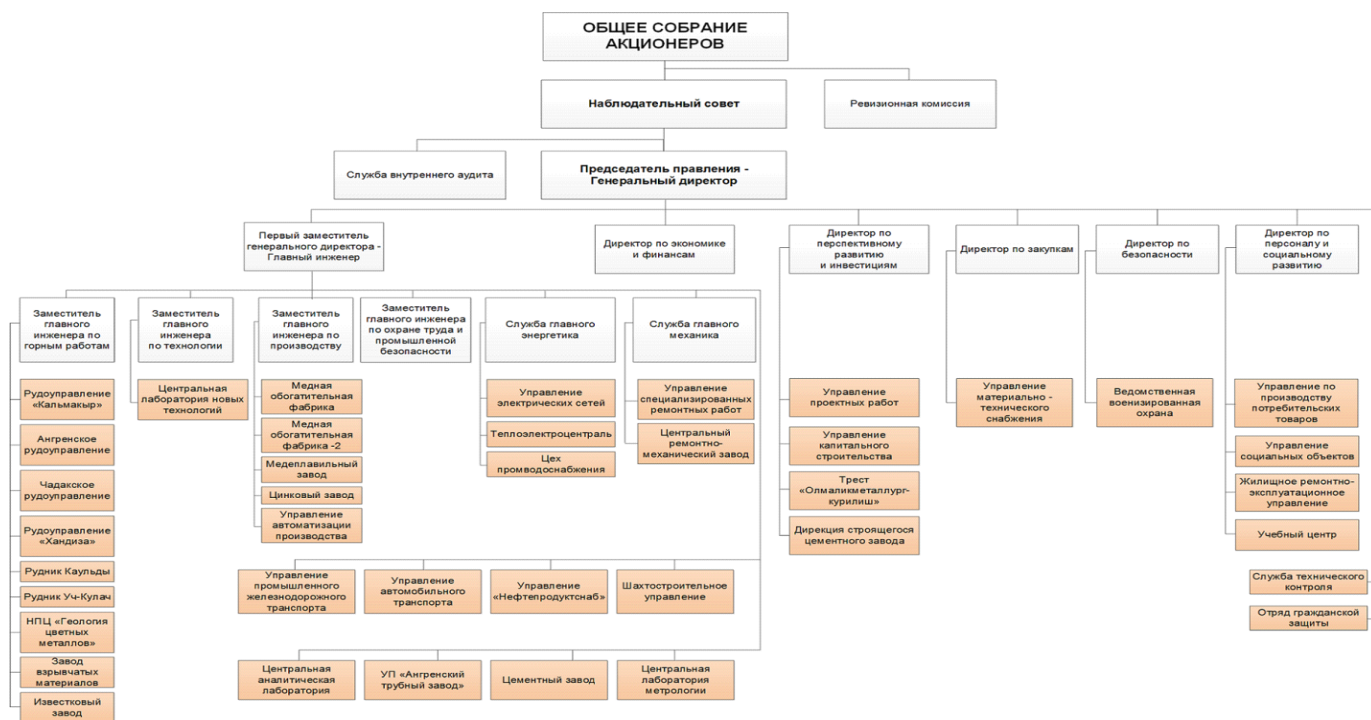


Рисунок 1 – Организационная структура АО «Алмалыкского горно-металлургического комбината» АГМК [3, с. 1].

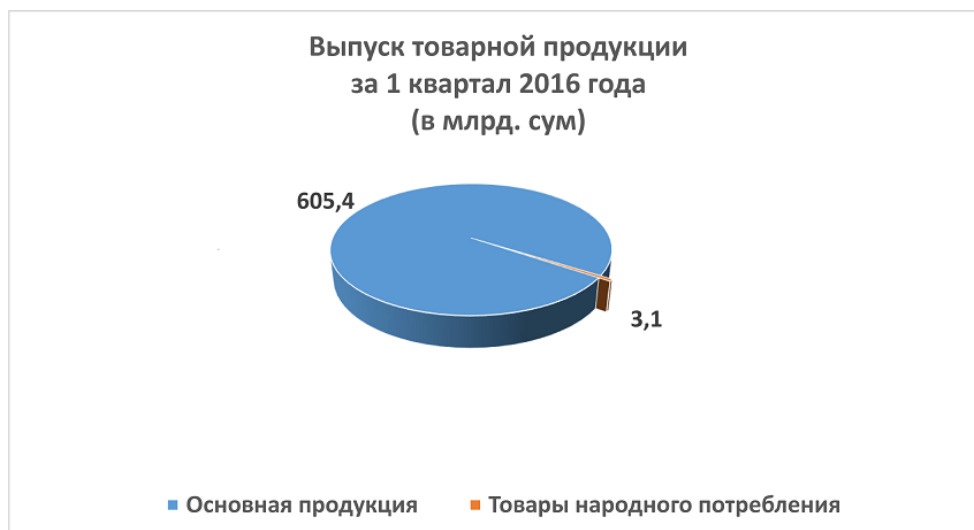
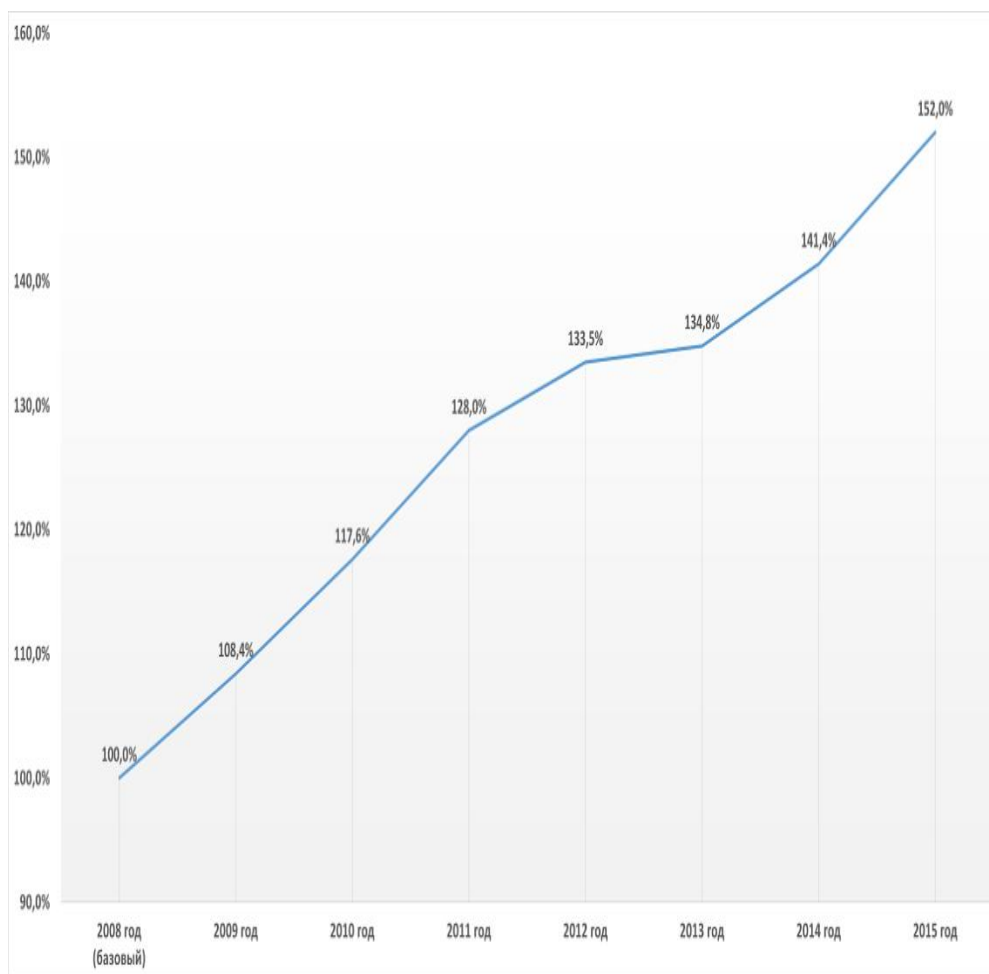
Приложение Б

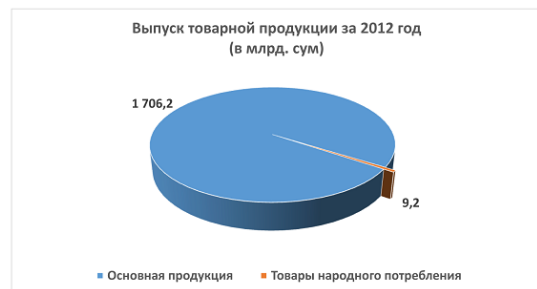
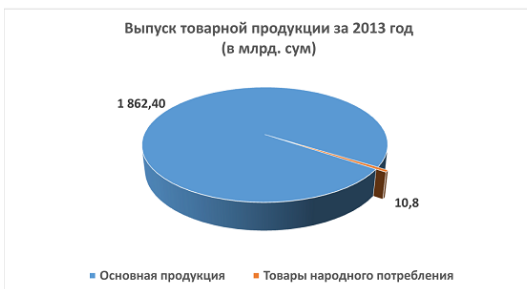
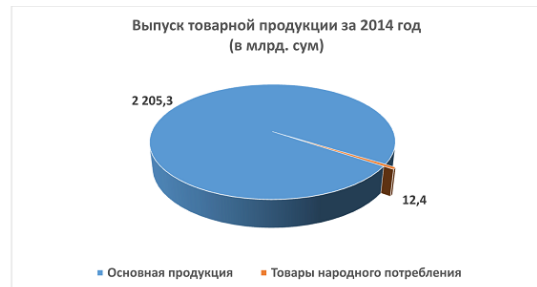
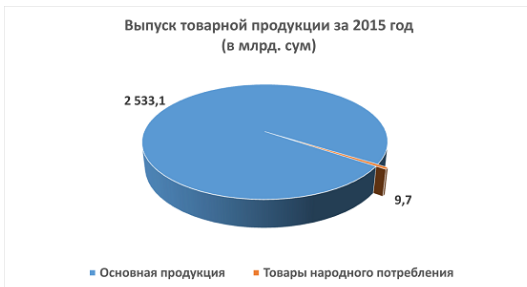
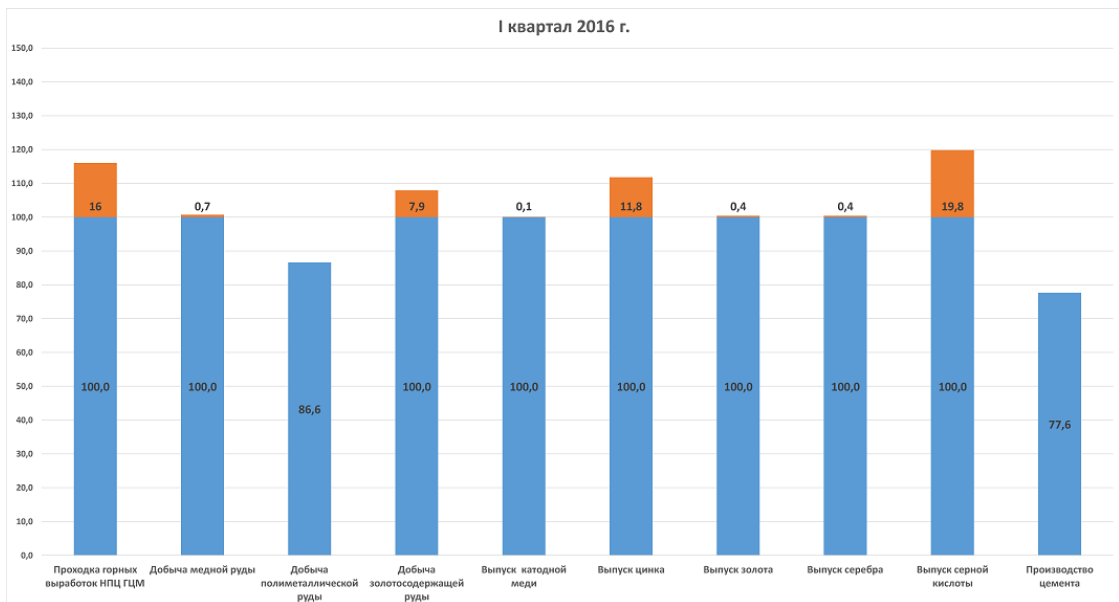
Таблица 1 – Второй этап в истории становления Алмалыкского горно-металлургического комбината

Год	Событие
1991–1995 годы	<ul style="list-style-type: none"> – комбинат начал выпускать медно–цинковый сплав. – был произведен пуск второго сернокислотного цеха СК–3 МПЗ – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – в феврале комбинат получил опытную партию гранулированного серебра – было завершено строительство завода по производству эмульсионных взрывчатых веществ – на МПЗ было завершено строительство установки получения сульфат–бисульфат аммония (СБА). – 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. – В июле Алмалыкский ГМК был преобразован в акционерное общество открытого типа. – было завершено строительство завода по производству эмульсионных взрывчатых веществ. В этом же году была сдана в эксплуатацию установка по выпуску реагента сульфат–бисульфат аммония.
1998 год	– свинцово–цинковая обогатительная фабрика полностью перешла на переработку медно–молибденовых руд
2000 год	– на МПЗ был введен в эксплуатацию – цех по производству редких металлов.
2001–2006 годы	<ul style="list-style-type: none"> – в состав предприятия вошли золотодобывающие рудники Чадакского и Ангренского рудоуправлений, а также рудник Каульды. – Ангренская ЗДР вошла в состав комбината как самостоятельное подразделение в качестве Ангренского рудоуправления. С мая 2004 года по декабрь 2005 года в соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан на медной обогатительной фабрике комбината проводилось техническое перевооружение флотационного отделения 2– участка. – В августе, в соответствии с Указом Президента Узбекистана «Об эффективном использовании минерально–сырьевой базы

	<p>полиметаллических руд месторождения Хандиза», эксклюзивное право на разработку этого полиметаллического месторождения было передано АО «Алмалыкский ГМК».</p>
2010–2014 годы	<ul style="list-style-type: none"> – в ноябре получена первая партия цинкового концентрата – в декабре был получен первый собственный цинк. – введена в эксплуатацию Хандизинская обогатительная фабрика, для переработки полиметаллических медно–свинцово–цинковых руд. – С 1 января в составе АО «Алмалыкский ГМК» создан Научно–производственный центр «Геология цветных металлов» (НПЦ ГЦМ). <p>2013 год</p> <ul style="list-style-type: none"> – С февраля функционирует новое специализированное структурное подразделение – Шахтостроительное управление – введена в эксплуатацию Унитарное предприятие «Ангренский трубный завод» АО «Алмалыкский ГМК» по производству медных труб различных диаметров – 29 марта в Зафарабадском районе Джизакской области был запущен завод по производству портландцемента и белого цемента, отвечающий самым современным требованиям и стандартам – В августе АО «Алмалыкский ГМК» был преобразован в акционерное общество "Алмалыкский ГМК"

Приложение В





Приложение Г

Результаты исследования	
Критерии исследования	Результаты исследования
Справдались ли ваши ожидания от работы в данной компании?	Да – 62%. Нет – 30%. Другое – 8%
Какова цель вашей работы в компании?	Ради денежного вознаграждения – 54%. Ради продвижения по карьерной лестнице – 40%. По призванию – 6%
Считаете ли вы справедливым размер получаемого денежного вознаграждения?	Да – 57%. Нет – 43%
Удовлетворены ли вы условиями труда в компании?	Да – 62%. Нет – 28%. (неудобные маленькие раздевалки для персонала, невкусная еда в столовой, неудобная униформа)
Каковы ваши карьерные планы?	Занять более высокие позиции в компании – 64%. Перейти в другую компанию – 36%
Каковы причины вашего возможного перехода в другую компанию?	Предложение более высокой зарплаты – 48%. Недовольство тем, как руководство планирует карьеру подчиненных, – 40%. Назначение другого человека на желаемую должность – 10%. Серьезные разногласия с начальником или коллегами – 2%
Считаете ли вы коллектив компании сплоченным, дружным?	Да – 56%. Нет – 44%
Поощряет ли ваше руководство инициативность, инновационность и креативность своих подчиненных?	Да – 70%. Нет – 30%
Получает ли качественное выполнение сотрудниками работы признание, похвалу со стороны руководства, коллег?	Да – 60%. Нет – 40%
Уважительно ли относится руководство компании к подчиненным?	Да – 65%. Нет – 35%
Считаете ли вы специалистов отдела персонала отзывчивыми?	Да – 65%. Нет – 35%
Сообщаются ли в вашей компании сотрудникам результаты их аттестации, проводится ли совместно с руководителями проработка имеющихся слабых сторон и возможность карьерного роста?	Да – 70%. Нет – 30%

Приложение Д



Рисунок 2 – Мотивационная модель Портера–Лоулера [18, с. 351].

Приложение Е

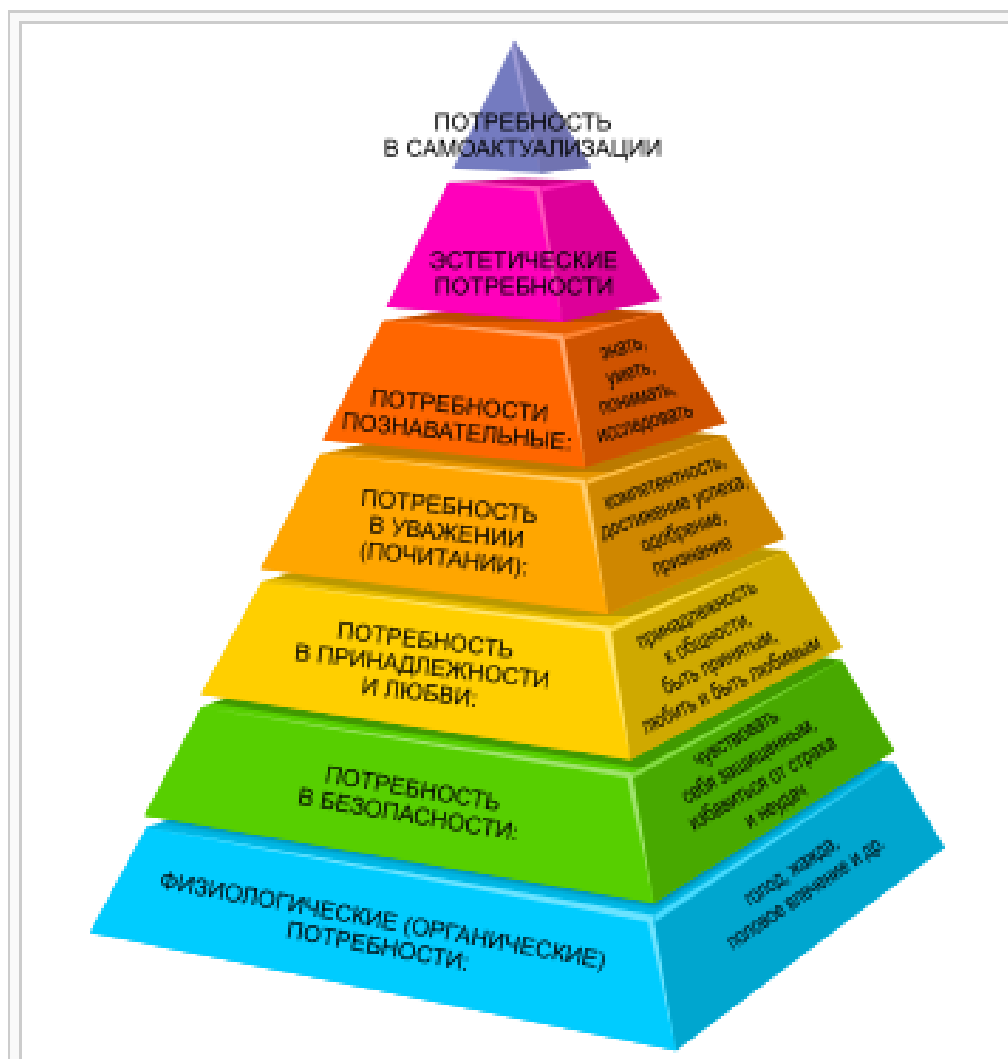


Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу.

Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические
2. Безопасность
3. Любви/Принадлежность к чему-либо
4. Уважение
5. Познание
6. Эстетические
7. Самоактуализация

Причем последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (Потребность в личностном росте)

Приложение Ж



Рисунок 3 – Теория ожидания Врума [7, с. 63]

Приложение И

Таблица 2 – Основные направления в кадровой политике АГМК

Основная цель АГМК	Целевой ориентир
Наращивание конкурентоспособности и рыночной ценности УГМК как единого целого.	Обеспечение производства и бизнеса профессионально подготовленным персоналом, способным к развитию, с высоким уровнем корпоративного поведения.
Стратегия УГМК	Стратегическая задача
Выход на траекторию устойчивого поступательного развития.	Повышение эффективности труда, производства и управления
Основные направления политики	Основные направления
Активное наращивание экономической эффективности компании за счет рационального использования всех видов ресурсов, в том числе трудовых.	Увеличение производительности труда Улучшение качественных, мотивационных и рыночных характеристик персонала Укрепление стабильности социально–трудовых отношений Повышение эффективности управления персоналом

Приложение К

Таблица 3 – Реализация инвестиционных программ, предусмотренных АО «Алмалыкским ГМК»

№	Наименование	План (млн. сум)	Факт (млн. сум)	% вып. (млн. сум)
1.	Строительство новой плавильной печи на медеплавильном заводе	138 023	138 556	100,4
2.	Строительство подземного рудника участка «Самарчук» на базе действующего месторождения «Кызыл – алма»	39 434	39 688	100,6
3.	Вовлечение в отработку забалансовых отвальных руд месторождения «Кальмакир»	34 016	34 195	100,5
4.	Реконструкция отделений дробления и измельчения медной обогатительной фабрики	93 148	105 601	113,4
5.	Расширение цементного завода в Джизакской области	64 914	66 494	102,4
6.	Приобретение оборудования взамен изношенного	20 445	20 809	101,8
	ВСЕГО	389 979	405 343	103,9

Приложение Л

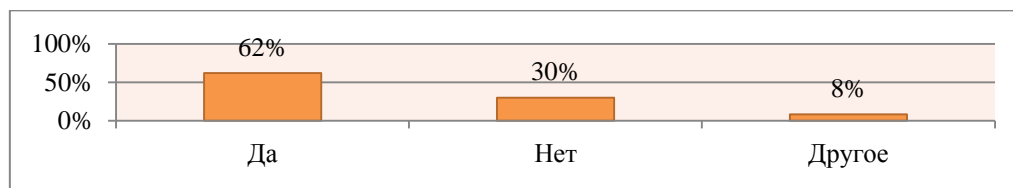


Рисунок 4 – Оправдались ли ожидания от работы?

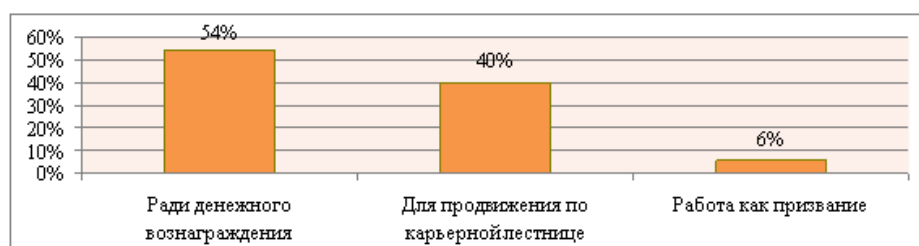


Рисунок 5 – Цель работы в компании

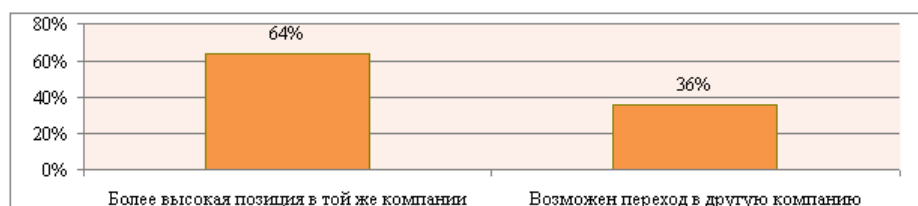


Рисунок 6 – Карьерные планы сотрудников

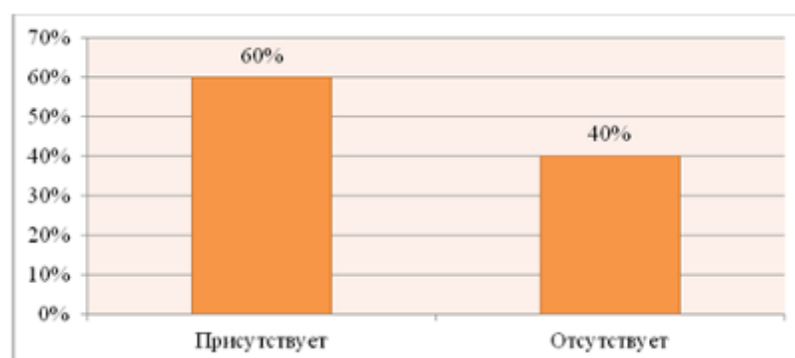


Рисунок 7 – Оценка руководителем и коллегами хорошей работы сотрудника

Приложения М

Таблица 4 – Отчет о текущем состоянии кадрового делопроизводства

Выявленное отклонение	Рекомендации
Личные карточки	
Не подсчитан страховой стаж на момент оформления личной карточки	Подсчитать и внести стаж
Отсутствие личных карточек (сборщики)	Заполнить личные карточки
Трудовые договора	
Отсутствие информации о том, является работа по совместительству или по основному месту работы (менеджер по рекламе)	Внести в трудовые договоры информацию о том, является работа по совместительству или по основному месту работы
Отсутствует информация о месте работы (головная компания, представительство) и местонахождение (офис работодателя или адрес работника)	Оформить дополнительное соглашение с указанием недостающих сведений
Расчет оплаты труда произведен на полный рабочий день, в то время, когда сотрудник работает на пол ставки (курьеры)	Внести изменения в трудовой договор
Должностная инструкция	
Нечетко сформулированы обязанности (помощник бухгалтера)	Разработать новую должностную инструкцию в соответствии с занимаемой должностью помощника бухгалтера