

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения ИнЭО
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АО "АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ"	

УДК 005.32:331.101.3:669.012(574.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хакимова Зилола Абдул-Самадовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)

Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения ИнЭО
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

бакалаврской работы
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Хакимова Зилола Абдул-Самадовна

Тема работы:

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ АО "АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ"	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№560/с от 01.02.2017 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2017 г.
--	---------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (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.).	Объектом бакалаврской работы является сотрудники управления на предприятии АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат». Предметом является мотивация организации сотрудников АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Цель работы определить специфику и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным
---	--

	<p>железнодорожным транспортом УПЖТ.</p> <p>1.Материалы курсовых работ по дисциплинам: «Управление персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Психология управленческой карьеры».</p> <p>2.Монографии.</p> <p>3.Статьи периодических изданий.</p> <p>4.Учебные пособия.</p> <p>5. Лекции.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><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></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рассмотреть теоретические аспекты изучения управления мотивацией в организации; - проанализировать мотивацию сотрудников; - разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала; <p>2. Цель – определить специфику и рекомендации по совершенствованию системы мотивации в АО «Алмалыкском Горно-Металлургическом Комбинате»</p> <p>3. Разработка рекомендаций, совершенствование системы трудовой мотивации персонала в АО «Алмалыкском Горно-Металлургическом Комбинате»</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
1. Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала	
2. Глава 2. Анализ управления трудовой мотивацией персонала в АО «Алмалыкском Горно-Металлургическом Комбинате»	
3. Глава 3. Разработка рекомендаций, совершенствование системы трудовой мотивации персонала в АО «Алмалыкском Горно-Металлургическом Комбинате»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2017 г.
--	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хакимова Зилола Абдул-Самадовна		20.01.2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения ИнЭО

Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»

Уровень образования – академический бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
21.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			

СОГЛАСОВАНО:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 90 страниц, 5 рисунков, 4 таблицы, 56 источников литературы, 3 приложения.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование, мотивационный процесс, мотивационная система, управление системой мотивации.

Цель работы определить специфику и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Объектом исследования являются сотрудники управления на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе подготовки и написания выпускной квалификационной работы были проведены социологическое исследование на АО «Алмалыкский ГМК».

На основе результатов исследования и синтетического анализа, получены данные для разработки рекомендации по эффективному применению стимулирования мотивации труда в организации.

Область применения: результаты и разработанные рекомендации по выявленным проблемам совершенствования системы трудовой мотивации персонала в организации могут быть использованы как в АО «Алмалыкский ГМК», так и на других различных предприятиях, и не только на территории Республики Узбекистан, но и за ее пределами в странах Центральной Азии, СНГ.

Практическая значимость работы состоит в том, что предприятие АО «Алмалыкский ГМК» может воспользоваться полученными в исследовании результатами для пересмотра своей кадровой политики в отношении стимулирования труда и опираться на применение методов управления персоналом с последующим использованием предложенных рекомендаций на практическом опыте описанных в выпускной квалификационной работе.

Нормативные ссылки
Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	12
Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала	16
1.1. Сущностная характеристика мотивации персонала.....	16
1.2. Методы трудовой мотивации персонала	22
1.3. Современные подходы к мотивации работников предприятий.....	28
Глава 2. Анализ управления трудовой мотивацией персонала на предприятии АО "Алмалыкский ГМК", структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ»	39
2.1. Характеристика АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	39
2.2. Анализ финансовой и экономической деятельности АО "Алмалыкского ГМК", структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ»	41
2.3. Анализ системы мотивации АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	46
Глава 3. Разработка рекомендаций, совершенствование системы трудовой мотивации персонала в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	56
3.1. Материальные методы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	56
3.2. Нематериальные методы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	60

3.3. Направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала АО «Алмалыкский ГМК»	64
Заключение	78
Список литературы	83
Приложение А. Теории авторов исследования.....	87
Приложение Б. SWOT-анализ.....	89
Приложение В. Отчет о проверке на плагиат (обязательное).....	90

Введение

Актуальность темы. В современном обществе роль механизмов мотивации растет. Общеизвестно, что мотивированный сотрудник делает свою работу более активно и качественно, чем тот, который лишен желания вкладывать весь свой потенциал.

Мотивация является эффективным средством качественного изменения трудовой активности персонала. С помощью мотивирования сотрудников можно добиться их полной отдачи на работе, раскрытия потенциала, внутренних резервов, использование таланта, активизации интеллектуальных способностей. Мотивированный сотрудник будет выполнять свои трудовые задачи более усердно, целеустремленно, добросовестно.

К сожалению, в Республики Узбекистан неактивно применяют все направления мотивации персонала. Зачастую ими пользуются в крупных коммерческих компаниях, где ценится инициативность, нестандартность мышления, приверженность к организации. В большинстве узбекских организаций применяют материальные методы мотивации. Это денежное вознаграждение, различные премии.

Также руководители организаций берут на вооружение угрозы дисциплинарного взыскания, расторжения трудового договора с сотрудником, лишения денежного довольствия за ошибки в трудовой деятельности. Это приводит к ущемлению прав сотрудников, низкому уровню социального самочувствия, угнетающей атмосфере.

Система мотивации сотрудников организаций достаточно устарела. Она отстает от мирового опыта. Её необходимо значительно дополнить, обновить методы мотивирования.

Основным способом мотивации персонала в организации остается оплата труда и премии. То есть носят преимущественно материальный характер. Тем не менее, широкий перечень различных премий вовсе не означает высокие размеры итоговых сумм вознаграждения. В совокупности заработная плата сотрудников организаций не соответствует степени

ответственности, престижности их трудовой деятельности, что сказывается на текучести и низкой квалификации кадров.

Также существует проблема отсутствия соотношения заработной платы реальным результатам деятельности сотрудников организаций. Вознаграждение сотрудников должно соответствовать социальному эффекту их деятельности. Причем одинаковую или меньшую зарплату может получать сотрудник организации, затрачивающий больше усилий, чем его коллега, что создает несправедливость.

Одной из основных проблем мотивации персонала остается управление комфортом коллектива. Для того, чтобы сотрудники были довольны своей деятельностью, старались работать для общего успеха, необходимо формировать позитивный климат среди них. Это сложная и серьезная работа.

В современном процессе мотивации сотрудников организаций мало задействованы немонетарные способы, такие как благодарность, проведение различных культурно-массовых мероприятий, выдача путевок. Даже если и применяются такие методы, то они носят жестко регламентированный характер. Например, многие сотрудники под жестким воздействием и контролем со стороны руководства ходят на спортивные мероприятия. В этом случае возникает проблема игнорирования потребностей и желаний сотрудников. Развитие немонетарного вознаграждения могло бы решить проблему недостатка бюджетных средств для выдачи премий, надбавок.

С уверенностью можно сказать, что проблема мотивации актуальна для всех сотрудников организаций, поэтому это делает возможным разработку системы мотивации АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Разработанность темы исследования. Сущность мотивации сотрудников организации рассмотрел В.И. Аверченков. Методы мотивирования персонала проанализировала В.М. Маслова. Основные виды материальной мотивации выявил И.В. Бородушко. Основы немонетарного стимулирования описала М.М. Максимцова. Принципы управления через экономические методы

мотивации персонала изложил В.Н. Зиновьев. Мотивацию сотрудников в организации любой формы собственности изучил В.В. Черепанов. Критерии оценки мотивации сотрудников в коммерческих организациях определила В.В. Волкова.

Таким образом, вопрос мотивации персонала достаточно изучен в рамках дисциплины «Управление персоналом», однако наблюдается нехватка литературы по вопросам мотивации сотрудников в небольших или недавно образованных коммерческих компаниях.

Цель работы определить специфику и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Были поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты изучения управления мотивацией в организации;
2. проанализировать мотивацию сотрудников АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ;
3. разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Объект: АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение: Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Предмет – мотивация организации сотрудников АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Методы исследования. При написании данной работы использовались методы анализа литературы; SWOT-анализ, индукция, дедукция; группировка; наблюдение; описания; обобщения; анкетирования; анализ и синтез полученных данных.

Структура работы: состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и трех приложений.

Глава 1. Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1. Сущностная характеристика мотивации персонала

На практике процесс мотивации сотрудников более широко стал применяться в момент появления крупных индустриальных производств, когда задачей руководителя было объяснение рабочему его задач и обязанностей. Данная система мотивации учитывала лишь беспрекословное подчинение работника указаниям руководителя. Реализация таких управленческих задач исключала необходимость во внедрении сложной системы мотивации работников. Со стороны руководства работник стимулировался достаточно просто – за неуспеваемость, низкие показатели труда он увольнялся.

С середины XX века ситуация стала меняться. На рынке появилось множество товаров, появилась жесткая конкуренция, сотрудники стали недовольны отношением к себе со стороны руководства предприятий, дисциплина труда резко падала. В связи с этим возникла необходимость пересмотра принципов мотивации трудовой активности, что привело к появлению кардинально новых подходов к проблеме мотивации сотрудников, основанных, прежде всего на их мотивах, стимулах, ожиданиях. [51, с.31]

В наше время философия и стиль управления быстро меняются, что требует новых комбинированных подходов к проблеме мотивации персонала в организации, основанных на последних достижениях в области поведенческих наук и наук об управлении и сочетающих экономические и социально-психологические способы воздействия на поведение работников.

Для того чтобы более эффективно задействовать трудовую активность работников на предприятии руководство должно применять различные управленческие механизмы. При этом необходимо обеспечивать рациональную нагрузку каждому работнику, а также создать для них оптимальные условия

трудовой деятельности, вызвать у них желание активной деятельности, нацеленной на достижение стратегических задач фирмы. Для этого управленческий аппарат организации должен озадачиться созданием всех необходимых условий, способных сформировать мотивацию у работников, эффективную систему стимулов к трудовой активности и реализовать её на практике. [13, с.207]

Формирование мотивации к трудовой активности у сотрудников является одной из главных функций управленческого процесса в организации. С помощью мотивации руководители склоняют сотрудников к определенной деятельности, соответствующей планам организации. Качество трудовой деятельности работников и успех организации в целом во многом зависят от степени мотивации персонала.

Мотивацию можно описать: как функцию управленческой деятельности, в том случае, когда мотивация является побуждающим механизмом к определенной деятельности. В данном случае она соотносится с процессом стимулирования; как силу, побуждающую к деятельности, в том случае, когда процесс мотивации схож с более обширным понятием «мотив», который включает в себя все элементы внутренних устремлений совершать определенную деятельность: потребности, интересы, ценности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы. [10, с. 315]

Итак, мотивацию в организации можно рассмотреть, как побуждение персонала организации к действию. В этом случае мотивацию можно рассматривать как склонение к деятельности со стороны индивида извне, с другой стороны — это само убеждение.

Формирование процесса мотивации у персонала организации представляет собой не только социально-экономическую проблему, заключающуюся в том, что грамотно построенная система мотивации повышает трудовую активность сотрудников, что в свою очередь отражается и на экономических показателях, но и психологическую проблему, так как при

построении мотивационной системы необходимо учитывать стремления, установки, мировоззрение идеалы, потребности персонала.

Стимул выступает внешней причиной, побуждающей сотрудников к трудовой активности, а мотив есть внутренняя побудительная сила. Стимул, в большинстве случаев очевиден, заметен, его планируют заранее или отменяют. Мотив - скрытая часть подсознания человека, он чаще всего может быть неожиданным, ввиду его зависимости от импульсов инстинктов, вновь появившихся потребностей у сотрудника организации, влечений.

Довольно часто бывает так, что понятия мотивация и стимулирование принимают за одно и то же — но это разные вещи, хотя и служащие для достижения единой цели - повышения эффективности труда работника.

Всё же, мотивы и стимулы тесно связаны друг с другом в процессе формирования мотивации у сотрудников. Стимулирование трудовой активности сотрудников на предприятии представляет собой определенное воздействие на его поведение, учитывающее мотивы, желания, потребности, интересы, мировоззрения, стремления, жизненную позицию и другое. То есть в основе стимулирования лежит соотношение внешних особенностей и внутренних установок личности сотрудника организации. Стимулирование осуществляется с помощью определенного управленческого воздействия, меняющего состояние условий труда, способных вызвать у сотрудников организации желание повысить свою трудовую активность, стремление осуществлять свою деятельность лучше. При стимулировании персонала необходимо изучить внутренние мотивы сотрудников, с помощью социологических, психологических знаний личности. [48, с.424] Учитывая то, что мотив можно рассмотреть, как состояние некой готовности к осуществлению определенной деятельности, предрасположенности, склонности совершать ту или иную трудовую активность определенным образом, основная задача управленческого воздействия активизировать, задействовать данное состояние у сотрудников организации. [7, с.91, 266]

Сотрудник обосновывает свою деятельность, прикладываемые усилия желание трудиться на основе внутренних мотивов, будучи в той или иной трудовой ситуации. Мотивы сотрудника могут достаточно быстро меняться, так как основаны на его эмоциях, темпераменте и влечении.

С помощью мотива сотрудник побуждает себя к действиям, связанным с удовлетворением его желаний. Именно поэтому процесс мотивации работников в фирме начинается с изучения стремлений, установок персонала, выявляя причины выбора определенных типов поведения с их стороны.

Мотивы поведения сотрудников: ориентируют. Мотив формирует то поведение у сотрудника организации, которое более приемлемо для него в существующей трудовой ситуации; формирую смысл поведения. Мотив позволяет субъективно оценить принятый вид поведения членом организации; опосредуют. Мотив появляется на границе внешнего воздействия и внутренних установок, опосредуя их по отношению к сотруднику и влияя на его поведение; мобилизуют. С помощью мотивов мобилизуются внутренние стремления сотрудника организации в процессе определенной деятельности, в том случае, если она принесет ему желаемый результат; оправдывают. Мотив содержит отношение сотрудника к организационным нормам, правилам, образцам поведения, навешанным ему извне. [1, с.293]

В процессе мотивации сотрудников можно использовать их социальные установки. Социальная установка в поведении человека более стабильный компонент, определяющий его готовность совершать ту или иную деятельность. Можно сказать, что понятия «мотив» и «установка» близки по смыслу, хотя их нельзя считать синонимами. Очевидно, что не каждое управленческое воздействие, в том числе и стимулирование, может сформировать эффективную систему мотивации работников на предприятии. Мотивировать персонал можно лишь с помощью управленческой деятельности, затрагивающей личностные интересы каждого сотрудника, его внутренние желания и потребности. Именно в этом случае у сотрудников появляется интерес в повышении своей трудовой активности, качества

выполняемой работы, ускорении выполнения задач, активизации своего творческого и трудового потенциала. [11, с. 435]

Ниже представлена упрощенная модель мотивации через потребности (Рисунок 1).



Рисунок 1. Упрощенная модель мотивации через потребности. [52, с.132]

Процесс удовлетворения, находящийся в определении на первом месте, - это мотивационная политика, выстраиваемая руководством фирмы на основании известных им потребностей и интересов персонала.

Рассмотрение понятия мотивации не будет полным без описания её функциональной значимости. Основные функции мотивации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Функции мотивации. [52, с.139]

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации — внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы. [2, с. 656]

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. [54, с. 320]

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) оказывает влияние на оценку и самооценку персонала, удовлетворяя тем самым их потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, и как моральный, и как психологический. [45, с. 806]

Таким образом, процесс мотивации начал появляться в более глобальной форме в момент зарождения крупной промышленности, индустриализации общества. На тот момент система мотивации была достаточно примитивной. Если сотрудник не выполнял работу на должном уровне, его просто увольняли. Со временем происходит пересмотр эффективности процесса мотивации. Это связано, прежде всего, с развитием экономики, производства, товарооборота, появлением конкуренции. Сотрудники стали недовольны отношением со стороны управленцев, условиями труда, несправедливостью в их отношении. Благодаря этому процесс мотивации стал рассматриваться как нечто большее. В его основу стали закладывать такие понятия, как стимул, мотив, идеал, устремление, потребность. [3, с.27-33]

На данном этапе развития многие руководители успешно развивающихся предприятий понимают, что эффективная система мотивации - наилучший способ побудить сотрудника к трудовой активности.

Мотивация - стимулирование сотрудников организации к повышению эффективности их трудовой активности, направленной на достижение задач, поставленных руководством, на основе идеалов, потребностей, желаний персонала. [49, с. 234]

Мотивация позволяет активизировать внутренние резервы, творческий и трудовой потенциал сотрудников, улучшить их трудовую деятельность, изменить отношение к организации. В процессе мотивации задействуются мотивы, стимулы, социальные установки сотрудников. [4, с. 224]

Мотив - нечто скрытое, внутренняя предрасположенность совершать ту или иную деятельность, если она способна удовлетворить потребности сотрудника. В основе стимула заложены идеалы, устремления, желания, установки и т.п.

Стимул представляет собой внешнюю причину, побуждающую сотрудников к трудовой активности, выступая внешним раздражителем его поведения. Это блага, предметы, ценности и т.п.

Итак, в процессе мотивации сотрудников, руководитель должен грамотно оперировать мотивами и стимулами. Для этого ему необходимо знать установки, причины поведения, потребности, стремления и идеалы сотрудников. Стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др. [5, с. 288]

1.2. Методы трудовой мотивации персонала

Методы стимулирования сотрудников могут быть самыми разнообразными и зависят от таких факторов как: проработанности системы стимулирования в организации, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс применения всевозможных стимулов для мотивирования человека величается стимулированием. Стимулирование исполняет на предприятии весомую роль действующих мотиваторов либо ключевых носителей интересов сотрудников. Оно сознательно различается от мотивирования. Сущность данного различия состоит в том, собственно стимулирование — данное одно из средств, при помощи которого имеет возможность исполняться мотивирование. [6, с. 440]

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека работать [37, с. 19-26]:

1. деньги;
2. уважение;
3. самоутверждение;
4. чувство принадлежности к организации;
5. приятная рабочая обстановка;
6. доверие руководства и др.

Стимулирование как способ действия на трудовое поведение выражено через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду случается в форме компенсации за трудовые старания. Дробление стимулов на «материальные» и «нравственные» символически, потому что они взаимосвязаны. [52, с. 69, 320] К примеру, премия выступает и как акт признания относительно к труженику, и как оценка его наград, но не исключительно как материальное вознаграждение итогов труда. Время от времени у сотрудников ориентация на обращение, приспособление к особому обществу, пафос появляются посильнее, нежели ориентация на валютное вознаграждение. [8, с. 392]

Материальные способы стимулирования труда. Выбор разумных форм и систем оплаты труда сотрудников имеет характеризующее социально-экономическое значение для любой компании в критериях рыночных взаимоотношений. Формы и системы оплаты труда персонала делают на всех уровнях хозяйствования материальную базу становления человеческого денег, здравого применения рабочей силы и действенного управления персоналом

всех категорий. Одобрение персонала за труд, или же компенсация сотрудникам затрачиваемых усилий, играет главную роль в привлечении трудовых ресурсов в компанию, в мотивирование, применении и сохранении достаточных экспертов на предприятии либо в конторе. [37, с. 19-26]

Малоэффективная либо несправедливая система гонорары сможет вызвать у рабочих неудовлетворенность как объемами, но и приемами определения и распределения прибылей, собственно в конце сможет стать причиной падение продуктивности труда, свойства продукции, несоблюдение трудовой выдержки и т. п. [9, с. 271]

Взаимосвязь гонорары работников с практическими итогами производственной работы каких-нибудь компаний исполняется при помощи применяемых ними форм и систем заработной платы. Они характеризуют приспособление зависимости одобрения любого сотрудника от результативности трудовой работы. В хоть какой конторе труд, потраченный точным человеком, быть может выражен числом отработанного им рабочего времени либо размером сделанной продукции, произведенных дел либо оказанных услуг. Исходя из того, в которых финансовых признаках измеряются расходы либо последствия труда, принято распознавать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. [12, с. 176]

При повременной оплате значение гонорары сотрудника находится в зависимости от практически отработанного рабочего времени, а при сдельной — от размера произведенных дел и услуг.

В прогрессивной практике нередко применяются перемешанные системы заработной платы — 1 часть заработной платы любого сотрудника находится в зависимости от эффектов работы категории (в большинстве случаев, переменная), а иная — от личных отличительных черт (систематическая, должностной оклад).

Почти все главы считают, собственно, когда они не сумеют предложить неплохую получку либо впечатляющие премиальные, люди станут лениться, не ощущая необходимых стимулов для продуктивной работы. Хотя надлежит

более ухаживать не про то, с чего же заплатить высочайшие оклады, а про то, чтоб обеспечить собственным работникам объективное вознаграждение. [14, с. 299]

Доплаты за условия труда. Негативные условия труда, раз их фактически невозможно значительно улучшить, обязаны компенсироваться работнику основным образом с помощью роста времени отдыха, вспомогательного безвозмездного кормления на производстве, профилактических и врачебных событий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости на протяжении смены вводятся в основном для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Кроме того, доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше общепризнанных мерок в форме сдельного приработка имеют все шансы иметь место, раз предпосылкой перевыполнения общепризнанных мерок появилось присутствие у сотрудника возможностей к этой работе, превышающих центральный уровень. [15, с. 318]

Кроме получки есть иное средство мотивировки — внутрифирменные льготы: плата компанией врачебных услуг, страхование на вариант долгой утраты трудоспособности, абсолютная или же выборочная плата затрат на проезд сотрудника к месту работы и обратно, предоставление собственным сотрудникам беспроцентных займов или же займов с невысоким уровнем процента, предоставление права потребления автотранспортом компании, кормление в период работы и др затраты.

Всё вырастающее значение в формировании заработка получают эти формы, как роль в прибылях и в акционерном капитале. Данное возможно разъяснить не столько рвением к общественной гармонии, но и вероятностью ухода от налогов, покупающих в рыночной экономике все наиболее вырастающий авторитет и подталкивают нанимателей на поиски вероятностей их неуплаты. [16, с. 363]

Еще один вид вознаграждения, к которому управленец может прибегнуть по своему желанию, — премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановые (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, в зависимости от результатов работника и представляющими из себя особый стимул, так как неожиданное поощрение помогает персоналу почувствовать свою значимость (премии к дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и др.). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности к делам фирмы за счет материального вознаграждения. Соотношение размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями предприятия, а, следовательно, и величиной своей доли от общего дохода. [17, с. 208]

Нематериальные методы стимулирования труда. Проблема стимулирования к труду довольно актуальна в наше время. Современный руководитель должен постоянно отмечать ценность своих кадров, наличие у них творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутых результатов. Данная хвала обязана быть очень беспристрастной, опираться не на единые воспоминания, а на точные, четкие признаки и эти.

Так как исследование системы стимулов в критериях рынка в Узбекистане — 1 из более существенных запасов управления компаниями, следует учитывать, собственно материальные моменты далеко не порой выходят на 1-ый проект не имеют все шансы быть единственной формой одобрения за труд. Основное — соблазнительность труда, его креативный нрав. Вот конкретно данную притягательность и идет делать руководителю, многократно обновляя содержание работы любого подчиненного. [18, с. 304]

Нематериальные стимулы чрезвычайно разнообразны и разделяются на 3 категории: общественные, нравственные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно ведь достигнуть высочайшей отдачи у служащих на рабочем месте. [49, с. 234]

Общественные стимулы соединены с необходимостью сотрудников в самоутверждении, в конкретном размере власти. Данные стимулы характеризуются вероятностью принять участие в распоряжении созданием, трудом и коллективом, брать на себя решения; возможностями карьерный рост, вероятностью заниматься элитными видами труда. Значит, ожидается, собственно сотрудникам предоставляется право гласа во время выяснения ряда трудностей, им делегируются права и обязанность. [19, с. 478]

Индивидуальное признание имеет в виду, собственно наиболее отличившиеся сотрудники станут замечены в особых докладах высокому управлению компании. Им предоставляется возможность быть представлены индивидуально руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в исследовании которых они участвовали. Эти сотрудники по случаю торжеств и юбилейных дат индивидуально поздравляются администрацией.

Общественное признание выражается в широком распространении информации о достижениях тружеников в многотиражных печатных изданиях, издаваемых организациями, на специализированных стендах (досках почета), в награждении наиболее отличившихся особыми символами, грамотами. Часто общественное признание будет сопровождаемым премиями, значимыми подарками и так далее.

К моральным стимулам относятся похвала и критика. [22, с. 272]

К нравственным стимулам относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из роли общения в жизни человека. Непосредственно обращение считается обязательной долей и условием обычной жизнедеятельности индивидуума. В следствии этого уютный климат в коллективе, обеспечивающий обычное взаимодействие, позволяет самореализовываться человеку, считается великолепным катализатором к чувству довольства работника в труде. [20, с. 312]

Меж материальными и нематериальными стимулами присутствует диалектическая взаимосвязь. Так, заработная оплата оказывает большое влияние на оценку и самомнение сотрудника, удовлетворяя самым что ни на

есть его необходимости в признании, т. е. материальный катализатор выступает сразу и как общественный, нравственный, психологический.

Таким образом, стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др.

Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга. [21, с. 264]

1.3. Современные подходы к мотивации работников предприятий

Вследствие того, что перед индустриальным обществом возникла проблема снижения дисциплины работников, их недовольства условиями труда, отношением со стороны руководства, на них обратили внимание многие известные ученые. В центре разработанных ими теорий было управление мотивацией сотрудников. [23, с. 144]

Одним из первых мотивацию рассмотрел Абрахам Маслоу. Его теория называется «Пирамида потребностей», состоящая из иерархии систем человеческих потребностей. Он изобразил их в виде ступеней пирамиды. От самой высокой – наиболее важной потребности к низшей ступени – наименее важной потребности. Данная пирамида развивалась и сейчас выглядит она следующим образом (сверху вниз): физиологические потребности, потребность в безопасности, потребность в любви, потребность в принадлежности к чему-либо, потребность в уважении со стороны других, потребность познания, эстетические потребности, потребность в самореализации. Итого семь ступеней потребностей. Последние три ступени иногда объединяют в «Потребность в самовыражении».

Причем, удовлетворяя потребности нижних ступеней, более актуальными становятся ступени потребностей более высокого уровня. Но это не означает,

что вместо удовлетворенной потребности появляется новая. Такое возможно лишь в случае полного удовлетворения предыдущей потребности. [24, с. 418]

Также ступени «Пирамиды потребностей» могут перемещаться, среди них нет жесткой связи. На схеме Маслоу закреплено лишь в общем виде то, что видят в приоритете люди. Эта закономерность приемлема для большинства индивидов. Но есть и случаи, когда индивид может по-своему формировать приоритет потребностей. [47, с. 209]

Одна из знаменитых теорий мотивации людей и их поведения под воздействие управления - теория X и Y Дугласа Мак-Грегора.

В теории X предполагается, что в процессе управления сотрудники лениятся, и по мере возможности будут стараться избежать работы. Поэтому за сотрудниками необходимо организовать пристальное наблюдение, для чего разрабатывается структура контроля. Необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. В рамках данной теории сотрудники мало амбициозны, пассивны, боятся ответственности, если отсутствует привлекательная программа стимулирования. Менеджер по Теории X, как правило, считает, что всё должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь. Он убежден в том, что все сотрудники ищут лишь выгоду. Такие руководители считают, что заинтересовать сотрудника можно с помощью денег. Как правило, при ошибках, неэффективности деятельности сотрудника, они обвиняют именно его, при этом совсем забывая о проблемах системы, структуры, подготовки в организации. При этом управленцы в рамках данной теории не могут полностью доверять сотрудникам, демонстративно показывая это всему персоналу с помощью различных средств коммуникаций. Управленец Теории X выступает серьезной помехой производительности организации, формированию морального духа у сотрудников. Такой тип руководителей присущ управленцам 60 – х годов. Они поддерживали Теорию X, пессимистически относясь к способностям своего персонала. Управленцы Теории X считали, что сотрудники будут избегать исполнения каких-либо обязанностей по мере возможности, уклоняться от

ответственности. В этом случае именно менеджер должен побудить к работе сотрудников, структурировать их деятельность с учетом целей и задач организации. В результате такого восприятия сотрудников управленцы Теории Х более авторитарны. Их деятельность основана на угрозе наказания. Данный стиль управления может вызвать достаточно негативный эффект на крупных предприятиях с множеством отделов и подразделений. [16, с. 363]

В рамках Теории Y предполагается, что сотрудники обладают амбициями, имеют стимулы, не боятся взять на себя ответственность стремиться, подвержены самоконтролю и самоуправлению. Сотрудники довольны тем, что у них есть обязанности, связанные с умственной и трудовой деятельностью. По возможности, сотрудники в рамках данной теории проявляют творческие способности в организации. Существует шанс повысить производительность, предоставляя служащим свободу работать по мере своих возможностей, не увязая в правилах. Управленец Теории Y уверен, если созданы благоприятные условия труда, то большинство сотрудников склонны к высокой трудовой активности, раскрывая свои резервы и потенциал, качественно выполняя свои обязанности. Они убеждены, что удовлетворенность хорошо выполненной собственной работы является мощным стимулом сам по себе. Управленец Теории Y старается устранять барьеры, препятствующие сотрудникам самореализовываться. Многие люди понимают Теорию Y как позитивный набор предположений относительно работников. Внимательное прочтение «Человеческой стороны предприятия» показывает, что Макгрегор просто приводит доводы в пользу того, что руководитель должен быть открытым для более позитивного взгляда и возможностей, которые он создает. [11, с. 435]

Фредериком Герцбергом была разработана «Теория мотивационной гигиены». Теория сформировалась им на основе данных проведенных опросов, целью которых было определить ситуацию, в которой сотрудники чувствовали себя удовлетворенными или неудовлетворенными рабочими условиями. В процессе обработки данных опроса выделились две группы факторов, которые влияют на уровень производительности сотрудников и степень

удовлетворенности работой. Среди них факторы, удерживающие сотрудника на работе и факторы, мотивирующие к работе. [25, с. 232]

Факторы, удерживающие на работе сотрудника (гигиенические факторы) включают административную политику компании, условия трудовой деятельности, уровень зарплаты, отношения в коллективе, с руководством, подчиненными.

Факторы, мотивирующие к трудовой деятельности, (мотиваторы) включают достижение успеха, признание заслуг, ответственность, возможность карьерного повышения.

Для гигиенических факторов основополагающим элементом выступает среда трудовой деятельности. Герцберг в своей теории утверждает, что при отсутствии гигиенических факторов может вызвать неудовлетворенность сотрудника своим рабочим местом. Причем, если они наличествуют в достаточном количестве, то они уже не приносят удовлетворенность сотруднику и не оказывают на него мотивационного воздействия.

Если мотиваторы отсутствуют, это не означает что сотрудники станут неудовлетворенны своей работой. Однако их наличие в определенной степени формирует чувство удовлетворенности и мотивирует сотрудников к выполнению необходимых действий и повышению трудовой активности на рабочем месте.

Таким образом, гигиенические факторы по Герцбергу включают:

- ✓ административную политику организации; условия труда;
- ✓ заработную плату;
- ✓ отношения руководителей и подчиненных;
- ✓ степень непосредственного контроля за трудовой деятельностью.

Мотивационные факторы по Герцбергу включают:

- ✓ личный успех, достижения;
- ✓ продвижение по карьерной лестнице;
- ✓ признание и одобрение результатов работы;

- ✓ высокую степень ответственности; возможности творческого и делового роста.

При недостаточном количестве гигиенических факторов, сотрудник становится не удовлетворён собственной работой. В то же время при их избытке они не вызывают чувство удовлетворенности работой и не способны мотивировать.

Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью деятельности следующим образом: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию, - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой». [46, с. 240]

Выявленные факторы Герцберга соответствуют потребностям в удовлетворении физиологических желаний, безопасности «Пирамиды потребностей» А. Маслоу. То есть они могут быть сравнимы с с потребностями высших ступеней пирамиды. Тем не менее, Маслоу видел в гигиенических факторах причину определенного поведения. Если управленец создает условия для удовлетворения одной из них, то сотрудник станет трудиться интенсивнее.

Герцберг наоборот утверждал, что сотрудник не будет обращать на них внимания до тех пор, пока не сочтет их реализацию недостаточной или несправедливой. По теории Герцберга, гигиенические факторы не причастны к мотивации сотрудников, они лишь уменьшают степень чувства

неудовлетворенности рабочим местом. Для формирования мотивации, менеджер должен предоставить мотивирующие факторы. [26, с. 8]

Для того, чтобы эффективно использовать данную теорию, необходимо сформулировать перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов, предоставляя возможность работнику самостоятельно выбрать тот или иной фактор.

Девид Макклелланд сформулировал теорию нужд, которая состоит из: Нужда в успехе- заключается в достижении определенных высот, делающих работника на голову выше других, осознанности личного успеха. Сотрудники, имеющие такую потребность работают с усердием, качественно исполняют свои обязанности. Сотрудники такого типа не боятся брать на себя ответственность. Их деятельность всегда сопряжена с определенным риском. В то же время они не обладают азартом, считая, что случай им поможет, но притом и не ставят перед собой легкие задачи; нужда во власти- то есть индивид желает управлять другими людьми, иметь властные полномочия, влиять на чью-либо деятельность. Как правило, он предпочитает деятельность, связанную с ответственностью за деятельность групп сотрудников. Они трудятся в условиях конкуренции и ориентируются на получение статуса. Люди такого типа сконцентрированы на росте своего влияния, повышении собственного престижа путем повышения эффективности своей деятельности; нужда в принадлежности - то есть человек хочет принадлежать к какой-либо социальной группе, идентифицировать себя с сообществом, налаживать отношения с друзьями, коллегами. Как правило, он выбирает организацию с дружным взаимодействующим коллективом, где усилия сотрудников кооперируются, а не конкурируют. Манипулируя этой потребностью, менеджеры создают атмосферу сильного командного духа коллектива. [27, с. 780]

Макклелланд сделал выводы, что люди с потребностью в успехе добиваются его в предпринимательстве, управлении своим делом, в управлении отделами крупных организаций. Хороший управленец не

обязательно должен быть лишь с высокой потребностью в успехе. Нужды в принадлежности и во власти тесно связаны с успехом в управлении. У успешных руководителей можно выявить высокие нужды во власти и меньшие в принадлежности. В подчиненных необходимо стимулировать нужды в успехе (достижениях). [28, с. 272]

Теория постановки цели в мотивации Эдвина Локка гласит: «действия индивида определяются теми целями, которые он осознанно наметил для себя». Эта теория утверждает, что степень выполнения трудовой деятельности находится в зависимости от четырех особенностей целей:

- сложность;
- особенность;
- приемлемость;
- приверженность.

Данные характеристики обосновывают выбор цели, а также те усилия, которые сотрудник хочет затратить на достижение поставленной цели.

Теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера предполагает наличие закона эффекта, в основе которого лежит влияние удовольствия или боли на действия индивида. Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием, закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью. [33, с. 492]

Размышляя на эту тему, Скиннер пришел к выводу, что поведение регулируется в процессе поощрения положительных реакций, и игнорируя негативные.

В том случае, когда человек не проявляет желаемого поведения можно применить метод так называемого «шейпинга». Вначале индивид поощряется за любую реакцию, которая имеет схожие черты с желаемой, либо награждается за начальные реакции способные развиваться в цепь реакций

заканчивающейся желаемым поведением. Уже после этого индивид поощряется только за желательные реакции, что приводит к устойчивому их закреплению. [31, с. 464]

Б. Скиннер выявил «схему подкреплений», в которой утверждается, что необходимо соблюдать закономерную интенсивность, временные рамки в поощрении работников. Иначе говоря, поведение сотрудника варьируется при соблюдении последовательности, повторяемости, интенсивности поощрения в зависимости от близости по времени к желаемой реакции. [44, с. 224]

На основе данной теории можно сформулировать ряд практических рекомендаций для мотивации сотрудников в организации: во-первых, нужно выявить и закрепить ожидаемое от сотрудников поведение. Если сотрудник ведет себя, как подобает, то его необходимо поощрять; во-вторых, если сотрудник ведет себя не соответствующе ожиданиям, то игнорируется. Если это происходит регулярно, а также может привести к серьезным деструктивным последствиям, то целесообразно применить наказание; в-третьих, нельзя медлить с поощрением желаемого поведения для сохранения временной близости между поступком и наградой. Для этого можно создать схему подкрепления и вид подкрепления, соответствующий потребностям и особенностям личности сотрудника и в условиях определенной ситуации. Если сотрудник выработал устойчивое желаемое поведение, все равно необходимо поддерживать процесс его поощрения. [32, с. 39-44]

В рамках «Теории справедливости» Адамса делается вывод о том, что сотрудники с субъективной точки зрения оценивают отношение полученной зарплаты за проделанную работу к тем усилиям, которые они приложили в процессе трудовой деятельности, сравнивая при этом свое впечатление с аналогичной деятельностью других сотрудников. В результате сравнения человек делает заключение о справедливости или несправедливости. В этом случае задействованы следующие компоненты: сам сотрудник, оценивающий соответствие вознаграждения и усилий; объект сравнения – другой сотрудник этой же организации или внешней, используемый как эталон для сравнения.

Справедливость работник ощущает в ситуации, когда его собственный коэффициент выхода/входа приблизительно равняется аналогичному коэффициенту объекта, избранного для сравнения. Если баланс соотношений выход/вход значительно разнится, то у сотрудника возникает ощущение несправедливости. За несправедливостью возникает напряженность, ощущение внутренней противоречивости, которые принуждают работника корректировать ситуацию, достигать соответствующего баланса, обеспечивая справедливость. При этом сотрудник может достичь справедливости, затрачивая меньше усилий, делая некачественно свою работу, снижая интенсивность своей трудовой деятельности. Также может и попросить большего вознаграждения, улучшения трудовых условий. [34, с. 280]

На основе данной теории можно сформулировать следующие рекомендации для мотивации сотрудников. Работник в процессе своей деятельности заостряет свое внимание не только на личном вознаграждении, но также старается узнать о его уровне среди других, подобных ему сотрудников. Данный работник соотносит свое вознаграждение и затраченные усилия с другим сотрудником. В зависимости от справедливости данного соотношения сотрудник может либо интенсифицировать свою деятельность, либо наоборот уменьшить усилия. Именно поэтому, управленцу необходимо создать условия, при которых все сотрудники знали бы кто, сколько и за что получает вознаграждение. Люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, в которой жалование играет важное, но не решающее значение. Руководство должно регулярно проводить исследование с целью определения, как оценивается вознаграждение работниками, насколько оно справедливое с их точки зрения. [36, с. 535]

Теория ожиданий В.Врума основывается на том, что мотивация работника достигается вознаграждением. При этом сила стремления к получению вознаграждения зависит от трех ситуационных факторов: наличие связи между затратами работы и достигнутыми результатами, то есть от ожидания, что затраты работы дадут желательные результаты. Если такая

связь отсутствует, то мотивация слабеет; реальность получения вознаграждения, то есть ожидания, что результаты будут вознаграждением. Отсутствие такой связи ослабляет мотивацию; ценность вознаграждения. Через собственную систему ценностей конкретное вознаграждение может и не представлять для человека ценности, то есть мотивация зависит от ожиданий относительно ценности вознаграждения. [38, с. 424]

Если ожидания высокие, то сила мотива возрастает. Полученный раньше положительный опыт в аналогичных ситуациях подкрепляет ожидание. Наоборот, если ожидания не исполняются, возникает ощущение бесполезности усилий, вследствие чего уменьшается мотивация.

Заслуживает внимания и теория Х и Y Дугласа Мак-Грегора. По теории Х сотрудники ленивы и избегают ответственности и лишней нагрузки. По теории Y сотрудники будут эффективно трудиться, если для них созданы необходимые условия.

Девид Макклеланд сформулировал теорию нужд, которая состоит из:

- нужда в успехе. Нужда в достижении определенных высот, делающих работника на голову выше других, осознанности личного успеха. Мотивировать таких сотрудников необходимо возможностью карьерного роста, наделением ответственной работой. [40, с. 542]

- нужда во власти. То есть индивид желает управлять другими людьми, иметь властные полномочия, влиять на чью-либо деятельность. Таких сотрудников мотивирует вверением им властных полномочий, назначают на руководящие должности.

- нужда в принадлежности. То есть человек хочет принадлежать к какой-либо социальной группе, идентифицировать себя с сообществом, налаживать отношения с друзьями, коллегами. Таких сотрудников мотивируют созданием корпоративного духа, дружеской атмосферы в коллективе. [42, с. 558]

Наравне с этими теориями были сформулированы и другие: Фредериком Герцбергом была разработана «Теория мотивационной гигиены»; теория

постановки цели в мотивации Эдвина Локка; теория подкрепления мотива Торндайка-Скиннера; теория ожиданий В. Врума и др.

Таким образом, представленные теории можно систематизировать в таблице (Приложение А).

Из вышеизложенного следует, что известные ученые мира разрабатывали теории мотивации, в которых обоснованы потребности человека, его ожидания, механизмы стимулирования и т.п. Опираясь на данные знания, менеджер может выяснить основные желания сотрудника, создав на их основе эффективную систему мотивации. [43, с. 175]

Глава 2. Анализ управления трудовой мотивацией персонала на предприятии АО "Алмалыкский ГМК", структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ»

2.1. Характеристика АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ было образовано 23.05.1946 г. на базе отделов движения и паровозного хозяйства. Протяженность отделения составляла 264 километра. В то время это было небольшое отделение - в границах от Алмалыка до Пскента и Ангрена, которое включало 27 отдельных пунктов. [57, с. 1]

Основной деятельностью является обеспечение безопасности движения поездов, осуществление перевозок грузов и багажа, а также пассажиров железнодорожным транспортом в обслуживаемых регионах.

По состоянию на 01.01.2016 г. списочная численность АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ составила – 3122 человека.

Ключевыми видами работы считаются:

1) организация работы локомотивных депо, дистанций пути, сигнализации, централизации и блокировки, информатизации и связи, электроснабжения, гражданских построек, подвижного состава и контейнеров, приспособлений, ЖД переездов, также установок, автомашин, приспособлений, оборудования, технических и средств передвижения, согласно с установленными нормативами и заключенными договорами; обеспечение перевозок грузов и пассажиров подвижным составом;

2) обеспечение загородных пассажирских перевозок согласно с соглашениями и договорами, заключенными открытым акционерным

сообществом «Узбекские железные дороги» с юридическими лицами, субъектами Узбекской Федерации и государственными образованиями;

3) организация работы эксплуатационных локомотивных депо по обеспечению локомотивами и локомотивными бригадами согласно с подтвержденным графиком перемещения поездов:

4) организация работы в структурных подразделениях по обеспечению безопасности движения поездов, сохранности перевозимых грузов;

5) организация работы по снижению расходов, эффективному использованию основных фондов структурных подразделений;

6) обеспечение выполнения установленных технических,

7) технологических, природоохранных, экономических и финансовых показателей и нормативов;

8) организация работы ЖД станций;

9) организация в структурных подразделениях мероприятия сосредоточенные на организации труда, регулировке заработной платы и общественной охраны сотрудников на базе единой политической деятельности, проводимой в акционерном сообществе «АГМК - УПЖТ», отраслевого тарифного соглашения и коллективного договора, по введению современных отраслевых и межотраслевых общепризнанных мерок труда и систем материального стимулирования, по обеспечению не опасных критерий и охраны труда, улучшению критерий труда, предостережению производственного травматизма, контролю исполнения трудового законодательства Республики Узбекистан, введению и общепризнанных мерок по охране труда, увеличению культуры производства и так далее.

Главными стратегическими целями становления организации считаются:

- составление критерий для стабильного социально-экономического становления ареала;

- возрастание мобильности народонаселения и оптимизация товародвижения; - увеличение сохранности пассажирских и грузовых перевозок:

- увеличение конкурентоспособности экономики и обеспечение фаворитных позиций ареала на базе понижения общих автотранспортных потерь, а еще опережающего и инноваторского становления ЖД автотранспорта, пропорционально увязанного с развитием иных секторов экономики экономики;

- составление легкодоступной и стабильной автотранспортной системы как инфраструктурного базиса для обеспечения автотранспортной целостности, сохранности, социально-экономического подъема и обеспечения условия для реализации потребностей людей в перевозках;

- творение критерий для углубления финансовой интеграции и увеличения мобильности трудовых ресурсов;

- действенное управление трудовым потенциалом;

- подъем вкладывательной привлекательности ЖД автотранспорта.

АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Управление промышленным ЖД автотранспортом УПЖТ в собственные работы руководствуется Конституцией, законами, актами Президента и Правительства Республики Узбекистан, актами органа исполнительной власти в области железнодорожного транспорта, внутренними документами акционерного общества «Узбекские железные дороги» и положением об АО "Алмалыкский ГМК", структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ».

2.2. Анализ финансовой и экономической деятельности АО

"Алмалыкского ГМК", структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ»

Осуществление производственной, экономической деятельности, трудовых отношений между работодателем и работниками осуществляются в соответствии с Конституцией, федеральными законами, актами Президента и Правительства Республики Узбекистан, актами органа исполнительной власти

в области железнодорожного транспорта, внутренними документами акционерного общества «АГМК - УПЖТ», а также коллективным договором и нормативными документами АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

За 2015 г. на железнодорожных станциях отделения дороги было погружено более 40 миллионов тонн различных грузов. Основную долю в погрузке составили нефтепродукты, строительные материалы, промышленное сырье и минеральные удобрения. Основные бюджетные, качественные показатели работы за указанный период не выполнены, кроме участковой скорости. Экономические потери от выполнения качественных показателей работы подвижного состава АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ составили к плану 41,2 миллиона сумов, к отчету прошлого года 40,48 миллиона сумов. [57, с. 1-3]

Среднемесячная заработная плата в целом по предприятию достигла за прошлый год 19220 сумов, рост относительно прошлого года составил 4,3%. Реальная заработная плата по сравнению с 2013 г. с учетом индекса роста цен возросла на 2,1 % и составила 17203 сума. [57, с. 3-6]

У работников основных производственных групп, непосредственно обеспечивающих перевозки грузов, пассажиров, обслуживание и ремонт подвижного состава, технических средств, безопасность движения поездов, среднемесячная заработная плата за 2014 год практически не выросла в сравнении с 2013 г. [57, с. 6]

Индикаторы производительности труда достигли плана 80,9 %, к отчету 2013 г. 82,7 %.

В 2014 г. были реализованы стимулирующие выплаты:

- единовременное вознаграждение за обеспечение безаварийной работы в сумме 14641 тысяч сумов;
- премиальные выплаты из фонда мастера в сумме 2364 тысяч сумов;

- доплаты машинистам и помощникам машинистов локомотивов, работающим на участках обращения протяженностью в грузовом движении от 250 и более километров, в пассажирском движении более 350 километров, за проведение тяжеловесных и длинно-составных поездов в сумме 3697 тысяч сумов:

- региональные компенсационные выплаты и зональные надбавки составили 1125 тысяч сумов;

- присвоены классные звания «Дежурный по железнодорожной станции 1 категории», «Мастер формирования поездов 1 класса», «Приемосдатчик груза и багажа 1 класса», «Электромеханик 1 класса», «Электромеханик 2 класса».

При этом, реальная заработная плата в сравнении 2013 годом значительно не увеличилась. Главной причиной является использование режима неполного рабочего времени, а небольшой рост был достигнут за счет индексации заработной платы работников с учетом сведений Федеральной службы государственной статистики о росте цен на потребительские товары и услуги.

Таблица 1

**Оценка ликвидности баланса АО «Алмалыкского ГМК»,
структурного подразделения Управление промышленным
железнодорожным транспортом УПЖТ**

Период	Показатель актива	Значение, тысяч сум	Показатель пассива	Значение, тысяч сум	Оценка, +/-
1	2	3	4	5	6
2013	A1	64 258 367	П1	209 471 257	-
	A2	85 871 728	П2	166 837 024	-
	A3	113 025 337	П3	174 853 625	-
	A4	3 238 888 447	П4	2 950 881 973	-
2014	A2	67 975 821	П2	30 350 023	+
	A3	110 514 819	П3	355 053 691	-
	A4	3 470 252 441	П4	2 977 549 835	-

Таблица 2

Оценка ликвидности и платежеспособности АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

№	Наименование показателя	2013г	2014г	изменение абсолютное +, -	темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
1	Коэффициент ликвидности поточной (покрытия)	0,69	0,59	- 0,10	-14,74
2	Коэффициент быстрой ликвидности	0,48	0,36	- 0,11	-23,95
3	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,02	- 0,048	-72,26
4	Соотношение краткосрочной дебиторской и кредиторской задолженности	0,37	0,18	- 0,19	-51,13
5	Коэффициент текущей ликвидности	0,70	0,60	- 0,10	-14,44
6	Коэффициент платежеспособности	0,41	0,22	- 0,19	-47,17

1. Коэффициент поточной ликвидности определяет на наличие неликвидного баланса, понижение коэффициента свидетельствует о том, что

ликвидность уменьшается, возмещение (покрытие) обязательств активами неудовлетворительно.

2. Коэффициент быстрой ликвидности также не дотягивает до нормативного значения, в отчетном периоде уменьшился на 23,95 %.

3. Коэффициент абсолютной ликвидности также уменьшился в 2013 г. на 72,26%, его показатель на конец года составляет всего 0,02%, это свидетельствует об отсутствии способностей у предприятия сразу же рассчитаться по самым срочным долгам.

4. Соотношение краткосрочной задолженности также не достает до норматива. Предприятие не может оплатить срочные долговые обязательства, используя дебиторскую задолженность. В отчетном году можно увидеть, что индикатор снизился на 51,13%.

5. Коэффициент текущей ликвидности также не соответствует нормативному, и снизился на 14,44% в 2013 г.

6. Коэффициент платежеспособности также демонстрирует нисходящую динамику в 2013 г.

С помощью анализа ликвидности удалось определить, что у предприятия нет необходимого количества ликвидных активов для покрытия обязательств. Такой вывод можно объяснить тем, что у предприятия достаточно много оборотных средств в активах и произошло увеличение с долгосрочных обязательств в отчетном периоде. [29, с. 13]

С учетом снижения уровня экономической и финансовой деятельности, увеличением текучести кадров, снижения дисциплины нужно более подробно изучить эффективность форм материального и морального стимулирования работников АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Наилучшим решением, в сложившейся ситуации, будет отдать предпочтение нематериальным методам стимулирования. [30, с. 208]

2.3. Анализ системы мотивации АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

Для оценки мотивации персонала были использованы: метод наблюдения и опрос работников.

Значительное воздействие на мотивацию сотрудников оказывают специфика выполняемой ими работы:

- многочисленные навыки, которые нужны для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- - контакты.

Степень разнообразия навыков у работников АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ значительно колеблется. В локомотивном депо АГМК самыми популярными профессиями являются машинисты и помощники машинистов тепловозов, слесари по ремонту подвижного состава. В Алмалыке и Ангрене дистанциях пути - дорожные и мостовые мастера, бригадиры и монтеры пути, дежурные по переезду. В Алмалыкской дистанции электроснабжения — электромеханики и электромонтеры, на железнодорожных станциях отделения — составители поездов, дежурные по станциям, сигналисты, приёмосдатчики груза и багажа. В аппарате АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ - руководители и специалисты, осуществляющие экономические функции, контроль и управление процессом перевозок.

Законченность выполняемых задач заключается в том, что сотрудники каждого подразделения АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ реализуют те задачи, соответствующие роду деятельности

подразделения, в котором они работают. Это увеличивает уровень ответственности, делает более осмысленной выполняемую работу.

Значимость задания — это роль выполняемой работы на других сотрудников. На АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ роль функций, которые выполняются работниками структурных подразделений разнообразны. С одной стороны, обладает обособленным свойством ввиду разнообразия выполняемой работы, с другой – приобретает единое свойство.

Самостоятельность исполнителя — это степень свободы работников в планировании своей работы, выполнение своей работы по своему усмотрению. Самостоятельность в принятии решений повышает чувство ответственности за выполняемую работу. В структурных подразделениях АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ не так много возможностей для принятия самостоятельных решений ввиду существенной регламентированности выполняемых задач, поскольку деятельность АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ напрямую связана с обеспечением безопасности движения поездов.

Коммуникации, обратная связь — это сведения, которыми обладает работник о своей работе. Когда сотрудники знают о своей работе, они больше понимают, насколько эффективно они исполняют свои должностные обязанности. Если работа недостаточно эффективна — это стимулирует сотрудника к тому, чтобы совершенствоваться в своей работе. Обратная связь в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ является односторонней по степени реакции (недочеты, замечания и недостатки работе быстро передаются тем, кто совершил недоработку на совещаниях, в то время, как положительная оценка работы, благодарность и признание почти не

реализуются). Это негативным образом сказывается на самомотивации работников.

Мотивация через постановку рабочих целей. Мотивация – это важная часть философии управления в современных организациях. Цели и задачи работы должны в обязательном порядке доводиться до всех сотрудников, но во многих структурных подразделениях АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ периодически складывается ситуация, когда сведения доводятся до работника не в полном объеме.

Сложность — это степень, при которой сотрудник воспринимает цели как бросающие вызов его возможностям, но вполне достижимые. Сложность работ на АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ отличается разнонаправленной динамикой: от средней, которая не бросает вызов потенциалу работника (это касается с профессиями, которые связаны с физическим трудом) до высокой (связана с умственным трудом и относится к руководящим должностям и должностям с повышенной долей ответственности).

Приемлемость — это тот уровень, при котором сотрудник осознает цели и у него есть желание эти цели достичь. Когда работник участвует в постановке целей организации – это дает возможность прочувствовать персональную ответственность за их успешное достижение в будущем. Зачастую на АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ постановкой целей занимается руководство, остальные сотрудники лишь исполняют поставленные задачи. Нужно чаще делегировать полномочия самым ответственным и талантливым сотрудникам.

Система материального стимулирования — на АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ применяется современная

премиальная система оплаты труда. От достижения экономических индикаторов производственной деятельности зависит сумма начисления ежемесячной премии, а также сумма поощрения по итогам года. Деньги могут мотивировать, когда сотрудник считает оплату своего труда справедливой и понимает связь между размером заработной платы и эффективностью его труда, то же самое касается и поощрений. В качестве демотиватора выступает существенный разрыв в заработной плате между рабочими, служащими, специалистами и руководящим составом, получающими заработную плату по контракту.

На АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление фабричным ЖД автотранспортом УПЖТ используются следующие формы нематериального стимулирования.

- организация из числа сотрудников состязаний «Гораздо лучший по специальности»;
- оформление щитов и досок почета;
- организация шефской поддержки бывшим работникам - ветеранам труда и неработающим людям пенсионного возраста;
- улучшение сетевого и внутрипроизводственного состязаний структурных подразделений;
- обеспечение функционирования общественной сферы;
- обеспечение торгового и домашнего обслуживания сотрудников, живущих на отдаленных станциях и разъездах;
- проведение событий, приуроченных к Дню железнодорожника, с чествованием фаворитов состязаний и ветеранов труда.

20.01.2016 г. между сотрудников АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление фабричным ЖД автотранспортом УПЖТ прошло изыскание имея цель определения значения довольства трудом. В выборочном опросе поучаствовали Сто человек, в их числе 32 жителя нашей планеты - труженики ЖД станций (приемосдатчики багажа и

груза, дежурные ЖД станций, составители поездов). В следствии анкетирования были отнесены последующие свойства опрошенных:

- средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 47,5 лет;
- средний стаж работы на железнодорожном транспорте 21 год.

Следовательно, респонденты прекрасно знают принципы и специфику работы, а значит осмысленно давали ответы на поставленные вопросы.

Условия труда в значительной степени оказывает воздействие на мотивацию – так считают 72 % опрошенных, влияют в меньшей степени 24 % респондентов, не влияют совсем 4 % респондентов. У большинства участвующих в опросе лиц имеются рекомендации по развитию условий труда.

Режим работы существенно воздействует на мотивацию 65 % опрошенных, на 19% ответивших оказывает влияние в меньшей степени, не влияет – 14%, 2% участников опроса затруднились ответить.

91 % опрошенных считают, что сама трудовая деятельность значительно воздействует на мотивацию, что является абсолютным большинством.

Размер заработной платы, по мнению респондентов 90 %, является важным способом мотивации. У многих респондентов есть свои предложения и рекомендации по развитию системы оплаты труда. Справедливое формирование системы оплаты труда в зависимости от результатов работы значительно воздействует на мотивацию абсолютного большинства работников - 94 % ответивших.

Нематериальные способы стимулирования труда: признание, похвала, грамота, помещение фотографии на доску почета, не оказывает влияния на мотивацию 25% респондентов, значительно влияет по мнению 16%, влияет, но в незначительной степени на 39 %, затруднились при ответе на данный вопрос 20 % опрошенных.

По мнению 36% респондентов соблюдение работодателем социальных гарантий не влияет на их мотивацию, на 20 % участников опроса влияет

сильно, влияет в незначительной степени на 14%, остальные затруднились ответить, указав, что все гарантии со стороны работодателя установлены трудовым законодательством РУз.

Социальное обеспечение сотрудников со стороны компании 89% респондентов считают сильно влияющими на собственную мотивацию, в меньшей степени для 9 % опрошенных, затруднились с ответом на данный вопрос 2 % опрошенных.

Доступность объектов социальной инфраструктуры компании (детские сады, медицинские учреждения, спортивные сооружения и т. д.) значительно воздействует на мотивацию 55 % респондентов, в меньшей степени на 35 %, не воздействует совсем на 8 %, затруднились с ответом на вопрос- 2 %.

Отношение со стороны руководства к сотруднику по мнению 97% респондентов является сильно влияющим фактором.

Обстановка в трудовом коллективе, отношение с коллегами для 61% респондентов является важным фактором, влияющим на мотивацию, не влияет на 10%, незначительно влияет на 29% респондентов.

Перспективы в развитии карьеры, профессиональный рост и обучение как мотивирующие факторы, оценены практически равноценно: «видят» 31 % и 33 % соответственно, «не видят» 48 % и 46 % опрошенных, а 21 % совсем не интересуется ни перспективой роста, ни возможностью обучения, остальные 21 % затруднились с ответом на вопрос. Вероятно, такие ответы можно объяснить с точки зрения возраста респондентов.

Престижность работы организации, её имидж важен для 16%, в меньшей степени - 34%, на 39% этот фактор не влияет для 11% респондентов.

Вероятно, данный фактор остался недооцененным в глазах респондентов в связи с невысоким уровнем заработной платы участвующих в опросе респондентов.

По мнению 66% респондентов корпоративная культура: общие традиции компании, совместные цели и ценности не влияет на удовлетворенность

трудовой жизнью, затруднились ответить - 10%, значительно воздействует, воздействует, но в меньшей степени по 12 % ответивших соответственно.

Проводимые нововведения в компании получили разнообразные оценки со стороны респондентов: сильно влияет на мотивацию 28 % опрошенных, воздействует, но в меньшей степени на 27 % респондентов, не воздействует на 23 %, затруднились ответить - 22 % ответивших. Возможно такие ответы связаны с мероприятиями по сокращению количества сотрудников, а также структурными реформами, проводимыми АО «Алмалыкским ГМК», структурным подразделением Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Также были указаны пожелания и рекомендации респондентов:

- повышение уровня заработной платы;
- увеличение уровня доплаты за увеличение зоны обслуживания, совместительство, выполнение трудовых обязанностей отсутствующего работника;
- выделить помещение для работы буфета;
- уменьшить разрыв между корпоративной (контрактной) оплатой труда руководителей и системой оплаты труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ;
- оплата работы в выходные и праздничные дни (вместо отгулов);
- обсуждение с работниками вопросов премирования на собраниях в рабочих коллективах;
- гармонизировать соотношение загруженности людей и их заработной платы (осуществлять реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение трудовых обязанностей отсутствующего работника);
- совершенствование условий труда (снизить шумовое воздействие, нормализовать температурный режим, обновление материально-технического обеспечения депо);

- увеличение числа выдачи очередных отпусков в летнее время (за счет разделения очередного отпуска на части);
- компенсация стоимости проезда сотрудников на общественном транспорте.

Согласно результатов исследования, важным фактором, характеризующим степень удовлетворенности трудовой деятельностью, являются материальные составляющие (размер заработной платы, соотношение заработной платы от производительности труда, забота компании о сотруднике) также, как и предложения, разработанные сотрудниками организации, направлены на повышение экономического и социального интереса сотрудников, совершенствование условий труда.

Таким образом, в организации значительными темпами снижается кадровое обеспечение основными профессиями, растет число нарушений трудовой дисциплины, которые отражаются в справке о нарушениях трудовой дисциплины в организации, увеличением числа увольнений, рост текучести кадров. Следовательно, целесообразно разработать новые методы материального и нематериального стимулирования сотрудников.

Среди всего списка социальных гарантий величина заработной платы является самым главным фактором, решения многочисленных социальных проблем и важным способом стимулирования трудовой деятельности. Заработная плата сотрудников АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ систематически индексируется согласно уровню потребительских цен.

Подводя итоги работы сотрудников, руководители структурных подразделений коллегиально с комиссиями по премированию контролируют выполнение показателей по премированию, утвержденных согласно с положениями о премировании работников. После чего разрабатываются рекомендации по премированию сотрудников с учетом мнения бухгалтерии, экономической службы и службы организации труда и заработной платы.

Повышение текучести кадров, ухудшение производственной и трудовой дисциплины, выявление фактов хищения имущества железнодорожного транспорта, что сказывается непосредственно на безопасности движения поездов, при этом является существенным доказательством целесообразности изменения действующей системы мотивации.

На основании изложенных работниками предложений можно сделать вывод о необходимости создания и внедрения в организации индивидуального компенсируемого социального пакета.

Также был разработан SWOT-анализ с целью более детального анализа проблем мотивации в компании (Приложение 2).

Изучив влияние отдельных факторов удовлетворенности трудовой жизнью, целесообразно заострить внимание на исследуемых факторах:

1. Размер заработной платы. Необходимо повышать материальную мотивацию сотрудников, поскольку это приведет к росту издержек, рациональным в данном случае является использование компенсируемого социального пакета.

2. Забота компании о сотруднике. Потребность в заботе со стороны компании, которая может быть выражена в виде: фитнеса, компенсации культурно-массовых мероприятий, что также свидетельствует о предоставлении сотрудникам компенсируемого социального пакета.

3. Отношение непосредственного руководства. Руководству необходимо целесообразно сформировать стратегию, которая дала бы возможность согласовать следующие противоположные интересы:

- обеспечение постоянного дохода сотрудников, то есть поддержание стабильной оплаты труда на надлежащем уровне;
- выделение дополнительных финансовых средств с целью мотивации отличившихся сотрудников в виде компенсируемого социального пакета наиболее эффективно работающим сотрудникам.

Трудность состоит в грамотном распределении той части фонда оплаты труда, которая подготовлена для систематических выплат, при этом выделив

значительно число средств для субсидиарных выплат. Необходимо создавать финансовые ориентиры для всех работников организации. Это можно сделать с помощью включения условий о получении дополнительных материальных выплат в контрактах, трудовых договорах работников или приложениях к ним, при этом материальная мотивация должна полностью зависеть от стараний и эффективности работы сотрудников.

Сотрудники должны понимать, что от качества их работы зависит возможность получения дополнительных выплат. Помимо материального стимулирования, целесообразно предоставление компенсируемого социального пакета, благодаря которому сотрудник также будет заинтересован в том, чтобы повышать качество своей работы, а также это обеспечит повышение рентабельности, уменьшение текучести кадров, решение проблемы недоукомплектованности кадров, повышение трудовой и производственной дисциплины. Все предложенные направления развития благоприятным образом скажутся на динамике экономических и финансовых показателей производственной деятельности АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.

Глава 3. Разработка рекомендаций, совершенствование системы трудовой мотивации персонала в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

3.1. Материальные методы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

В данной связи целесообразно предложить ряд рекомендаций:

1. Разработать Положение о поощрении сотрудников, в котором будут предусмотрен примерный перечень случаев, когда сотрудника необходимо поощрить, при этом руководитель согласно законодательству может сочетать материальное и нематериальное виды поощрений, так что в этом случае в документе нужно закрепить обязательное сочетание этих двух видов, то есть сделать это не правом руководителя, а обязанностью, потому что только лишь использование одного вида стимулирования может очень быстро надоесть сотрудникам и положительный эффект от предложенных мероприятий быстро пройдет. Перечень мер поощрения, приведенный в ТК РФ, не является исчерпывающим. В нем предусмотрены лишь основные виды мер поощрения, получившие широкое распространение на практике. Таким образом, перечень поощрений может быть дополнен в зависимости от потребностей и возможностей конкретного работодателя.

2. Необходимо также организовать просветительскую работу в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ, в рамках которой каждый сотрудник смог бы узнать о своих правах праве на ту или иную гарантию, и компенсацию: за что они даются, сколько нужно работать, чтобы получать более высокую зарплату, при каких обстоятельствах можно получить материальную помощь, сколько раз в год и какие документы нужно заполнить. При этом образцы документов должны быть в доступном и обозримом месте для всех сотрудников.

Например, можно внедрить в практику:

1. сотрудникам, у которых нет личного транспорта, выдавать транспортные карты и ежемесячно их пополнять на 50000 сум.;
2. возврат денежных средств, затраченных на оплату поездки до места отдыха;
3. возможность получения единовременной субсидии на приобретение жилой площади один раз за весь период работы в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ.
4. Разработать систему беспроцентного кредитования для сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Например, если сотрудник собирается в отпуск, он берет с помощью учреждения кредит на поездку. Затем, возвращаясь, предъявляет чеки, и часть кредита списывают. Оставшуюся часть сотрудник должен вернуть. В этом случае можно предложить такие способы: либо из имеющихся средств сотрудника, либо будет происходить удержание из зарплаты. Сумму удержания зарплаты необходимо разбить на пропорциональные доли, таким образом, чтобы за год до следующего отпуска сотрудник смог погасит кредитные обязательства.

Сотруднику, который проявил себя ответственно, трудолюбиво, достиг высоких результатов труда можно предусмотреть списание части отпускного кредита.

5. Ввести систему квартальной премии и тринадцатой заработной платы, так как премии в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ, практически не носят стимулирующего характера. Также имеет смысл создания премиального фонда, который будет предназначен лишь для тех сотрудников, которые показали высокие результаты в трудовой деятельности. В этом случае повышается роль отдела кадров АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление

промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Его сотрудники должны разработать новую систему оценки труда персонала, при обязательном учете мнения его коллег. На основании новой системы оценки труда персонала будет выявлять более способных и активных сотрудников и по результатам их деятельности выплачивать им вознаграждение из фонда ежемесячно. При этом при формировании списков лучших сотрудников необходимо учитывать мнение их коллег путем проведения тайного голосования. Это будет необходимо сделать во избежание злоупотреблений со стороны кадровиков.

6. Учитывать материальное положение сотрудников должен Отдел кадров АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ при формировании системы мотивации. Материальное стимулирование трудовой активности должно преимущественно применяться в отношении более молодых сотрудников, так как у них большая потребность в деньгах. Также необходимо учитывать семейное положение служащего. Если он женат, имеет детей, то также имеет смысл применять материальную мотивацию трудовой деятельности.

Создать специальную кассу «Взаимная помощь». Касса будет формироваться за счет отчислений (не реже, чем один раз в три месяца) из заработной платы сотрудников в размере 3-5%. Из этой общей кассы «Взаимная помощь» будет оказываться целевая материальная поддержка тех сотрудников, которые остро нуждаются в финансовых средствах в связи с тяжелыми жизненными обстоятельствами, проблемами в семье и др. Также необходимо отметить, что нужно разработать Положение «О кассе «Взаимная помощь», в котором нужно прописать порядок выдачи финансовых средств, частоту их выдачи, обстоятельства, при которых необходимо оказывать финансовую поддержку сотрудникам и др. [50, с. 255]

Именно эмоциональность позволяет руководителю наладить доверительный контакт с подчиненным. Выразительная интонация несет для сотрудника важную информацию.

Огромные ресурсы повышения собственной убедительности заключаются в познании и признании собственных внутренних эмоциональных переживаний. Ведь нет ничего проще использования данного метода для менеджеров, находящихся в ладу с собственными эмоциями. Они не боятся выражать свои чувства, и поэтому им легко понять настроение своего собеседника. Такие руководители разговаривают весело и непринужденно с подчиненными, настроенными на веселый лад, тепло и заботливо с подчиненными, обеспокоенными грузом собственных забот, сдержанно и жестко с сотрудниками, не выполнившими своих обязанностей, мотивирую их на хорошую работу в будущем.

Использование метафор позволяет увидеть ситуацию или проблему в целом. Так, руководитель может достаточно подробно описывать работу подразделения, и подчиненными вся информация будет восприниматься как давно известная, изученная и не вызывающая особого интереса. А описание работы подразделения с помощью метафоры «Это похоже на картину «Бурлаки на Волге» даст эмоциональный толчок к обсуждению вопросов. Использование метафор в общении с подчиненными – довольно сложный прием. Его сложность связана с тем, что один и тот же образ может вызвать у разных людей противоположную реакцию (воодушевит или угнетет). Именно поэтому менеджеру следует использовать только те образы, которые близки и понятны его сотрудникам. Вместе с тем следует учитывать обстановку, в которой используется метафора. [51, с. 679]

Все перечисленные приемы обращены к потребностям, интересам и переживаниям подчиненного. Приемы убеждения позволяют сохранять хорошее самочувствие руководителя. А общение «главный среди равных» дает возможность принимать более эффективные решения, иметь в своем

подчинении ответственных, заинтересованных, мотивированных работников, получать удовольствие от делового общения с ними.

Использование метафор позволяет увидеть ситуацию или проблему в целом. Так, руководитель может достаточно подробно описывать работу подразделения, и подчиненными вся информация будет восприниматься как давно известная, изученная и не вызывающая особого интереса. А описание работы подразделения с помощью метафоры «Это похоже на картину «Бурлаки на Волге» даст эмоциональный толчок к обсуждению вопросов.

Если система мотивации не будет достигать ожидаемых результатов, значит, допущены ошибки на одном из этапов её формирования. Например, тестирование может дать ошибочные результаты из-за того, что сотрудники скованны или неправильно составлены вопросы.

Все эти факторы и способы принесут положительные результаты, если кадровая служба будет качественно выполнять свои функции, в этом будет заинтересовано руководство и задействованы сами сотрудники.

3.2. Нематериальные методы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ

Во многих теоретических научных работах описывается высокий потенциал нематериального стимулирования персонала. Несмотря на то, что это не деньги, данный способ приносит ощутимый результат для стимулирования активности труда сотрудников или персонал уже привык к материальным средствам стимулирования и они не вызывают у него ожидаемой трудовой активности. В нашем случае необходимо грамотное сочетание материального и нематериального стимулирования, поскольку на основании социологического исследования было выявлено, что сотрудники в большинстве нуждаются в улучшении материального поощрения.

Причем нематериальные способы мотивации могут носить как поощрительные, так и карательные способы воздействия.

К сожалению, в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ такие методы стимулирования либо утратили свои позиции, либо не получили должного развития. Можно предложить ряд способов нематериального стимулирования.

1. Создать комфортабельную обстановку в коллективе. Комфорт трудовой среды может серьезно сказаться на социальном самочувствии сотрудников в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Так как в виду своей деятельности сотрудникам приходится сталкиваться с населением, решать их проблемы, быть не понятыми и оказываться в конфликтных ситуациях, то атмосфера в коллективе будет решающим способом мотивации. Если еще и коллектив характеризуется агрессивной средой, то в этом случае мотивации у сотрудников к трудовой деятельности не будет в должной мере. Для каждого сотрудника должен быть выделен отдельный стол с перегородкой, ноут бук, интернет, как вариант может предусмотреть строительство комнаты отдыха для персонала. В ней должен быть обязательно мягкий диван, много растений и цветов, должна тихо играть релаксирующая музыка.

Обязательно должна быть построена столовая для сотрудников, в которой будут предлагаться вкусные блюда по приемлемым ценам.

Отдел кадров в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ должен прикладывать все усилия для развития взаимоуважения, взаимопонимания среди сотрудников. В этом случае можно предложить ряд мероприятий, сближающих коллектив и вырабатывающих корпоративный дух. Например, поездки на природу, пикники, посещение детских домов и приютов для животных в качестве благотворительных акций, организация поздравлений с днем Рождения, празднование совместно нового года, 8 Марта и 23 февраля. и т.п.

2. Установить доску почета. Это является одним из способов мотивации персонала с помощью нематериальных средств. Это уже достаточно устаревший способ, и он достаточно ограничен пространством организации. Именно поэтому имеет смысл создания общедоступной электронной Доски почета, которую сможет просмотреть любой пользователь интернета. Сотруднику АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ очень приятно будет знать, что он находится на Доске почета и будет стремиться удержать позицию, а другие сотрудники будут стараться занять его место. Но этот способ будет действовать в отношении тех сотрудников, которые предпочитают славу, нежели деньги.

3. Предложить широкие возможности карьерного роста. Это является одним из способов мотивации сотрудников, который подходит для более широкого круга. Его нужно выстроить таким образом, чтобы более способные и умелые сотрудники могли занимать более высокие должности. С этой целью нужно сформировать кадровый резерв, который будет сформирован из лучших выпускников ВУЗов. При этом список «лучших» должен формироваться на основании рекомендаций преподавателей кафедры, с учетом желания самих студентов. Из кадрового резерва и будет набираться персонал в АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ. Стоит отметить, что АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ нужно разработать свой официальный сайт, на котором будет публиковаться информация о деятельности, о лучших сотрудниках и будет представлен открытый список кадрового резерва, любой желающий и сам резервист сможет постоянно проверять продвижение в очереди. Такая гласность позволит преодолеть трудоустройство по знакомству и связям, минуя кадровый резерв. При этом отдел кадров также должен проводить активную политику, обзванивая резервистов, налаживая с ними контакт.

Сотрудники набираются опыта, повышают квалификацию и по естественным потребностям стремятся занять более высокое должностное положение. К сожалению, лишь пятая часть сотрудников организаций, к пенсионному возрасту может с уверенностью заявить о том, что они смогли самореализоваться, достичь желаемого должностного статуса.

Для того, чтобы внедрить новые технологии в процесс управления развитием карьерой сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ должна быть проведена научно-исследовательская работа кадровой политики в РТ. Это позволит отразить специфику деятельности кадровых служб на территории Республики Татарстан, также выявить проблемные области, определить эффективность управления развитием карьеры сотрудников. На основе чего необходимо разработать научно-методические указания по вопросам карьеры и как этим мотивировать сотрудников.

Внесение во внутренние нормативные акты, регламентирующие деятельность сотрудников занятости таких понятий, как «карьера», «развитие карьеры», «продвижение по карьерной лестнице», «управление карьерным ростом» сделает возможным понимание сущности данных категорий.

Также необходимо сформулировать принципы управления развитием карьерного роста сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ, среди которых можно особо выделить:

- назначение на вышестоящую должность должно производиться исходя из результатов деятельности сотрудника;
- назначение на вышестоящую должность должно проводиться с учетом его уровня квалификации, знаний и умений;
- преимущество при назначении на вышестоящую должность должно отдаваться тем сотрудникам, которые обладают креативом, творческим мышлением, могут легко находить выход из проблемных ситуаций;

- назначаться на вышестоящие должности должны те сотрудники, которые имеют лидерские качества, что способствует управлению подчиненных ему сотрудников;

- при выборе сотрудников для назначения на вышестоящую должность должны учитываться: его возраст, опыт работы, специфика деятельности, семейное положение, время занимаемой последней должности, профессиональные навыки.

Так, отдел кадров АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ должен ежемесячно проводить оценку трудовой активности сотрудников, затраты времени на посторонние от работы дела. На основе чего делать выводы об эффективности деятельности сотрудников.

В целом, два материальный и нематериальный способы мотивации идеально было бы сочетать. В каких-то случаях материальное вознаграждение, в каких-то нематериальное. При это нельзя применять нематериальные способы мотивации в ущерб материальным. Они не должны взаимозаменять друг друга. При этом в системе мотивации должен преобладать патернализм, забота о социально-экономическом самочувствии сотрудников. При этом должна сложиться атмосфера дружной команды, в которой взаимоотношения строятся не только на жесткости, беспрекословности, но и на взаимоуважении руководителей и сотрудников.

3.3. Направления улучшения системы мотивации и стимулирования персонала АО «Алмалыкский ГМК»

Обнаружим главные рубежи проведения улучшения в сфере мотивации и стимулирования труда (рисунок 3).

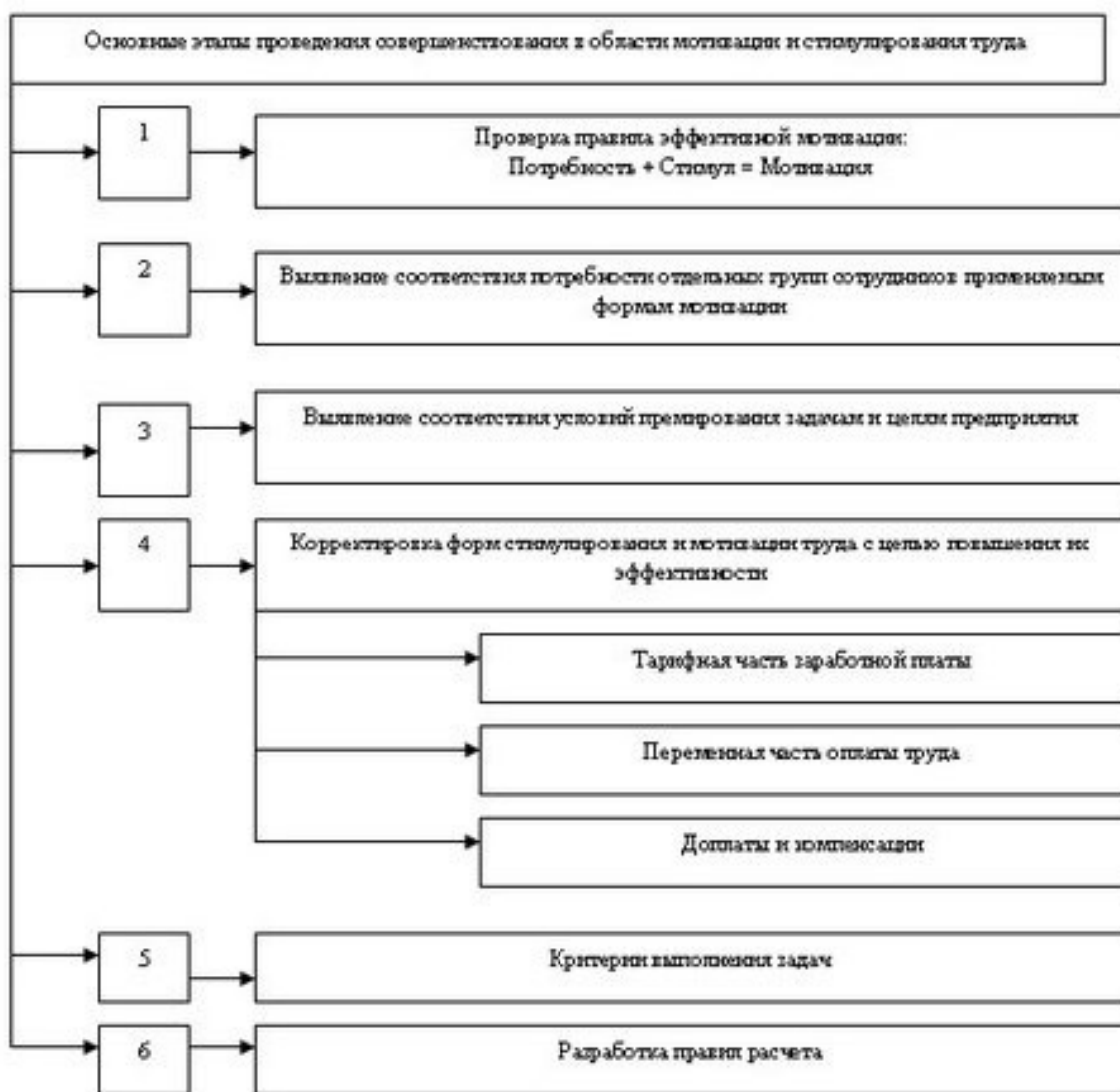


Рисунок 3. Основные этапы проведения совершенствования в области мотивации и стимулирования труда.

Осмотрим отмеченные рубежи наиболее досконально.

Принятие решения обязано основываться на главном правиле успешной мотивации трудовой работы, которое содержится в последующем: Потребность + Стимул = Мотивация.

Раскрытие соотношения необходимости отдельных групп работников используемым формам мотивации. Мы выявляем необходимости работников и использующиеся виды и формы стимулов чтобы квалифицировать, подходят ли они друг другу. В случае если соотношения не имеется, то на рубеже исследования, принимая во внимание необходимости работников, нам предоставляется возможность привести формы стимулирования в соотношение с обнаруженными необходимостями для заслуги достаточной

мотивации (потребность стимул = мотив). Очередным методом решения трудности быть может уход с работы работников, чьи необходимости в корне противоречат интересам компании.

Для раскрытия соотношения меж нуждами сотрудников и использующимися в АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» формами стимулирования представлена в таблице 3.

Раскрытие соотношения потребностей сотрудников АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» используемым формам мотивации

Таблица 3

Потребности	Формы стимулирования и мотивации
Мужчины до 50 лет Уровень квалификации средний и высокий Ценностные установки: материальная обеспеченность, общение, стабильность и определенность будущего	Материальное вознаграждение, премии по результатам работы за месяц, доплаты и надбавки, вознаграждения
Соответствие не наблюдается	

Как демонстрируют эти таблицы 3 это соотношение не имеется, не взирая, собственно по итогам проделанного раньше анализа работающей системы мотивации АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» был изготовлен вывод о разнообразии используемых форм стимулирования, желая часть из которых полностью способна удовлетворить потребности работников.

Раскрытие соотношения критерий премирования задач и целям компании.

Имеющие место быть условия внедрения стимулов и задач компании выявляются помимо прочего чтобы сравнить их друг от друга и квалифицировать, подходят ли условия внедрения стимулов задач компании.

Принимая во внимание задачи компании, на рубеже исследования у нас появится возможность привести условия внедрения стимулов в соотношение данным задачам.

В АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» премирование трудящихся выполняется по эффектам работы в месяц. Премии любой группе трудящихся выплачиваются в одном и том же объеме в процентах к тарифным ставкам за практически отработанное время. Тут возможно отметить, на отсутствует связь меж плодами работы любого сотрудника и компании в целом.

Исправление способов стимулирования и мотивации труда имея цель увеличения их производительности.

Текстура заработной платы отдельных групп сотрудников.

Выбор базисной формы оплаты (сдельная, повременная) для этой группы работников. Присутствуют 2 главные формы оплаты труда: сдельная, как скоро объем гонорары ориентируется гармонично размеру сделанной работы. Несомненным превосходством таковой системы оплаты труда будет то, собственно вознаграждение напрямую находится в зависимости от итога работы, другими словами вполне производится одно из критерий действенного стимулирования - соотношение критерий внедрения стимулов задачам компании. [54, с. 300]

Хотя сдельная форма оплаты труда имеет ограниченное использование. В первую очередь, эффекты труда сотрудников каких-либо категорий просто нереально высказать количественно или же отдать им аргументированную валютную оценку. Так же, при применении сдельной формы оплаты труда начальству нужно будет обеспечить конкретную загрузку сотрудника, гарантирующую ему обычный уровень заработка. При применении сдельной формы оплаты труда сотрудники имеют все шансы вступить в инцидент с начальством и сотрудниками насчет загрузки, обнаруживается конкурентная борьба за работу, собственно негативно оказывает большое влияние на морально-психологический климат в коллективе.

2-ой вид оплаты труда - данная повременная, как скоро объем гонорары ориентируется гармонично размеру потраченного на работу времени. Достоинством этой системы считается простота ее применения. И у повременной формы оплаты труда присутствует значимый дефект, который изредка дает возможность использовать ее в чистом облике: на объем гонорары не никак не оказывает большое влияние перемена производительности, другими словами система оплаты труда не откликается на то, какое количество работы исполнено за просвет времени. В таковых критериях отдача применения повременной формы вполне находится в зависимости или же от нравственных достоинств работников (присутствия у их темы отождествления целей), или же от системы ограничений и санкций.

В чистом облике сдельная и повременная формы оплаты труда применяется в высшей степени нечасто. Традиционно этим приемом ориентируется исключительно 1 из компонентов заработной платы - ее базисная часть.

Принимая во внимание отмеченные плюсы и недочеты осмотренных форм оплаты труда, видится подходящим применения для подобранной категории сотрудников повременной формы оплаты. Базисная плата при повременной форме ориентируется окладами и тарифными ставками. Тарифная ставка - объем оплаты труда сотрудника за час либо за день. Оклад - объем оплаты труда сотрудника за месяц. Оклады и тарифные ставки ориентируются разными чертами труда:

- сложность производимых задач (дел);
- нервно-психические и физические перегрузки;
- действие на сотрудника моментов находящейся вокруг среды;
- обязанность за средства труда, за эффекты труда, за совместная работа и кооперацию с иными тружениками, за защищенность;
- образование;
- неотложные возможности труженика (коммуникационные, мыслительные, креативные);

- навык работы; навык работы на этом предприятии;
- число подчиненных (для управляющих и бригадиров);
- уровень в иерархии управления (для управляющих) и прочими чертами.

Премии (переменная часть оплаты труда) имеют все шансы быть последующих видов:

- премии за личные эффекты труда. Плюсы и дефекты этого вида премии эти же, собственно у сдельной формы оплаты труда. Вроде как, эта премия как следует доказывает труженика к труду, потому что именно связана с эффектом его работы. Если взглянуть под другим углом, итог труда часто довольно трудно измерить (т.е. справедливо расценить чей-то труд). Помимо всего этого, имеет возможность появиться большая конкурентная борьба меж труженниками;

- премии за эффекты работы категории (бригады, участка, цеха, производства, категории, бюро, отдела, службы и так далее). Таковой вид премии подстегивает отождествление сотрудниками целей коллектива, в каком они действуют. Этот вид премии превосходно доказывает сотрудника в том случае, ежели он понимает, собственно эффект труда категории находится в зависимости от его персональных усилий, и понимает, собственно непосредственно в его труде существенно для получения необходимых последствий коллективной работы. А значит, чтоб этот вид премии имел немалую подстегивающую мощь, нужно было достичь от труженников осознания индивидуальной ответственности за коллективные эффекты. На практике, в следствие всевозможных первопричин, нередко достичь данного случается трудно. Также, премия за последствия работы категории имеет возможность привести к высокофункциональным столкновениям - производственным столкновениям с иными группами (подразделениями) во вред совокупным целям компании;

- премии за эффекты работы всего компании (такая как - роль в прибылях).

Таковой катализатор содействует отождествлению целей компании в общем, сопричастности сотрудников в дела компании, удачному проведению организационных перемен. Недочет этого вида премии - данная сложность восприятия сотрудниками взаимосвязи собственных индивидуальных усилий и совокупных итогов. Знаменито, собственно на эффекты работы компании значимо оказывают большое влияние причины наружной среды, не зависящие от усилий сотрудников. Часто сотрудники тяготеют пояснять собственные неудачи и неудачи компании в общем действием причин наружной среды. Премии за выдающиеся награды сотрудника. Провоцирует не столько производственные, ведь и иные важные для компании итоги и признаки (преданность, инновационность, укрепление сотрудников на предприятии, неплохой морально-психологический климат и др.). Численность премий любого вида в составе заработной платы работника быть может хоть каким.

Аспекты исполнения задач. Ориентируются имея цель получения полномочия рассчитывать и вести учет их исполнения. Признаки, описывающие степень заслуги цели (исполнения задачки), величаются аспектами. У любой задачки (цели), стоящей перед предприятием, присутствует 4 аспекта, отражающие степень ее исполнения: численность, качество, сроки, цена.

Исполнение задачки значит, собственно практические ценности этих всех критериев схожи с плановыми значениями, или выделяются от их в лучшую сторону. Впрочем, на практике исследование критериев связана с вблизи проблем. В первую очередь, для конкретного на подобии задач нереально установить плановые ценности каких-либо критериев. К примеру, при планировании работы ремонтных служб фирмы нельзя предвидеть, какое количество станков сломается в намечаемом месяце, и, а значит, установить плановое установлен. Цель ремонтного подразделения обязана содержаться не в ремонте некоторого численности станков, ну а в неукоснительном соблюдении ремонтных циклов, планомерном контроле за соблюдением верховодил эксплуатации оборудования, взыскательном соблюдении

технологий ремонтных работ. Иными словами, исполнение задачи обязано измеряться численностью неперенных упражнений, предусмотренных всевозможными обстановками и обрисованных в тех. направлениях. Так же, порой вполне вероятно заблаговременно наверняка найти цена задачи. Данное прикасается задач креативных, с высочайшей ступенью неопределенности. К примеру, нереально с высочайшей ступенью точности вычислить, какое количество станет стоить исследование новейшего продукта или же введение продукта на рынок. При таких раскладах на исполнение дел нужно характеризовать лимиты капитала (бюджеты) и всемерно поощрять экономию средств. (Хотя при всем при этом главное не забывать, собственно нередко сама вероятность получения хоть некоторого итога при исполнении этих задач сможет настоятельно попросить добавочных инвестициям). В-3-х, для определения плановых значений критериев исполнения разных дел примут на вооружение общепризнанных мерок их исполнения, показывающие или численность работы, исполняемое за единицу времени (общепризнанных мерок выработки), или число времени, требуемого для исполнения конкретного размера дел (общепризнанных мерок времени). В-4-х, для привязки величины гонорары нужно будет подобрать исключительно 1 из критериев исполнения задачи. Привязка гонорары ко всем аспектам - чрезмерно трудное событие, эффект которого имеет возможность не оправдать расходов на его претворение в жизнь. Для привязки величины гонорары выбирается главнейший из критериев для этой задачи. [55, с. 248]

В наше время уровень организации заработной платы не позволяет устроить выводов о скольких-нибудь солидных удачах для реализации мотивационной политической деятели. Чтобы заработная оплата отвечала целям становления компании и его управленческой стратегии нужно будет присутствие конкретной связи меж подъемом производственных характеристик работы компании и итогов его оплаты.

С данной целью развитию чувства общности у сотрудников, воспитанию их в духе партнерства, разумному сочетанию индивидуальных и социальных

интересов, обязано уделяться подабающее внимание, другими словами потребуется перемена мотивационного приспособления лично заработной платы.

Психологически, а далее и экономически заработная оплата обязана нацеливать сотрудника на точное осознание им связи меж притязаниями к нему фирмы, и взносом его в окончательные эффекты, и как последствие - объемом заработной платы.

Подстегивающая роль заработной платы повыше, как скоро тарифная часть играет главную роль в оплате труда. Именно в данный момент роль тарифа снижается, больше имеется превышение изменением доли заработка.

В этой связи перемена текстуры заработка сотрудника фирмы в сторону повышения удельного веса тарифной доли станет считаться мотивационным катализатором. Так предполагается последующее перемена текстуры, представленное на рисунке 4.

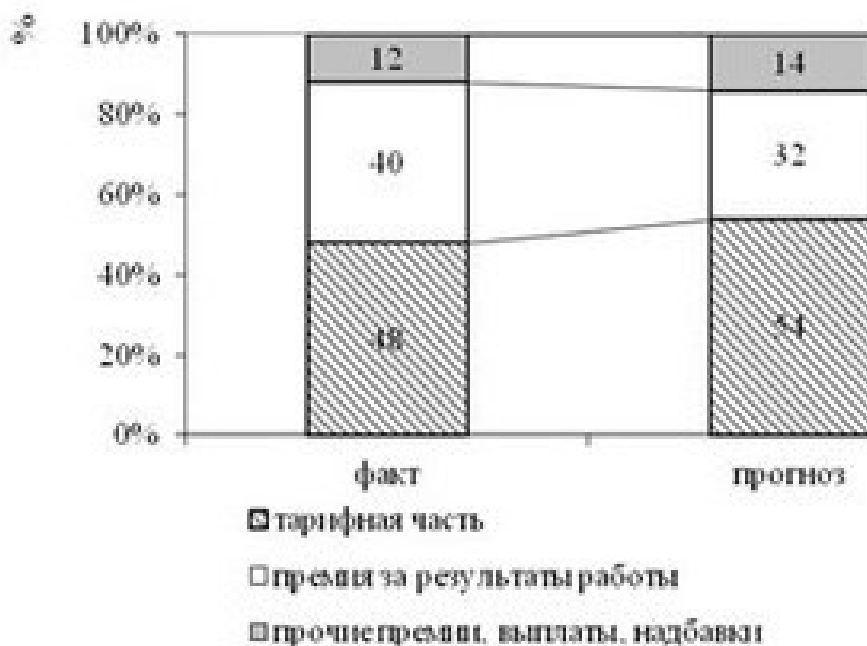


Рисунок 4. Динамика структуры доходов работника АО «Алмалыкский ГМК»

Последующим направлением улучшения системы мотивации труда в АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» считается конфигурации критерий премиальных выплат.

Так, именно в данный момент премиальные выплаты оформляют от 40 до 60% от тарифной доли исходя из исполнения каких-нибудь критерий премирования. Как теснее отмечалось в процессе проведения аналитического изыскания, повышение суммы доплат и премиальных выплат не классифицируется катализатором к увеличению производительности труда. В этой связи предполагается перемены как самого объема премий, но и критерий для их начислений (таблица 4).

Объем премии сотрудников АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» с учетом предлагаемых событий

Таблица 4

Условия	Фактический размер премии		Прогнозный размер премии		
	min	max	max	средний	min
% увеличения премии при условии выполнения не менее 100% плана по качеству и срокам	40	60			
% снижения премии при невыполнении установленного задания			0	50	100

Так, практически премии в АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» выплачиваются если соблюдать условие исполнения 100% установленного намерения по качеству и по срокам в объеме от 40 до 60% от тарифного заработка.

Предлагаемыми событиями считаются понижение установленной премии при невыполнении установленного задания в объеме от 0 до 100% от суммы премии.

При всем при этом предприятием имеют все шансы устанавливаться разные задания для отдельных категорий и групп сотрудников:

- падение себестоимости;
- повышение спасения;
- совершенствования свойства;
- уменьшение сроков исполнения дел;
- падение расхода отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При всем этом задания устанавливаются управляющим исходя из целей компании в истинный период. [56, с. 977]

Ниже на рисунке 5 для наглядности представлены главные рубежи улучшения системы мотивации труда АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК».

Процент понижения премии имеет возможность устанавливаться при грядущий критериях:

- при наличии жалобе от гендиректора, его заместителей, тех. начальника, начальника по производству и коммерции;
- при наличии жалоб заместителей тех. начальника, заместителя начальника по производству и коммерции, основных экспертов и менеджеров отделов;
- при наличии нарушений притязаний правил охраны труда, промышленной сохранности, экологии, за присутствие в смене травматизма;
- при наличии жалоб от подразделения к подразделению или же точному личику в подразделении;
- в случае отказа принять либо оформить претензию.

Следовательно, сотрудникам гарантируется подъем заработной платы лишь если соблюдать условие возрастания выгоды и для компании, и напротив при наличии критерий для смещения в худшую сторону итогов работы компании, премия выплачена не станет.

Перемена текстуры иных выплат сотрудникам.

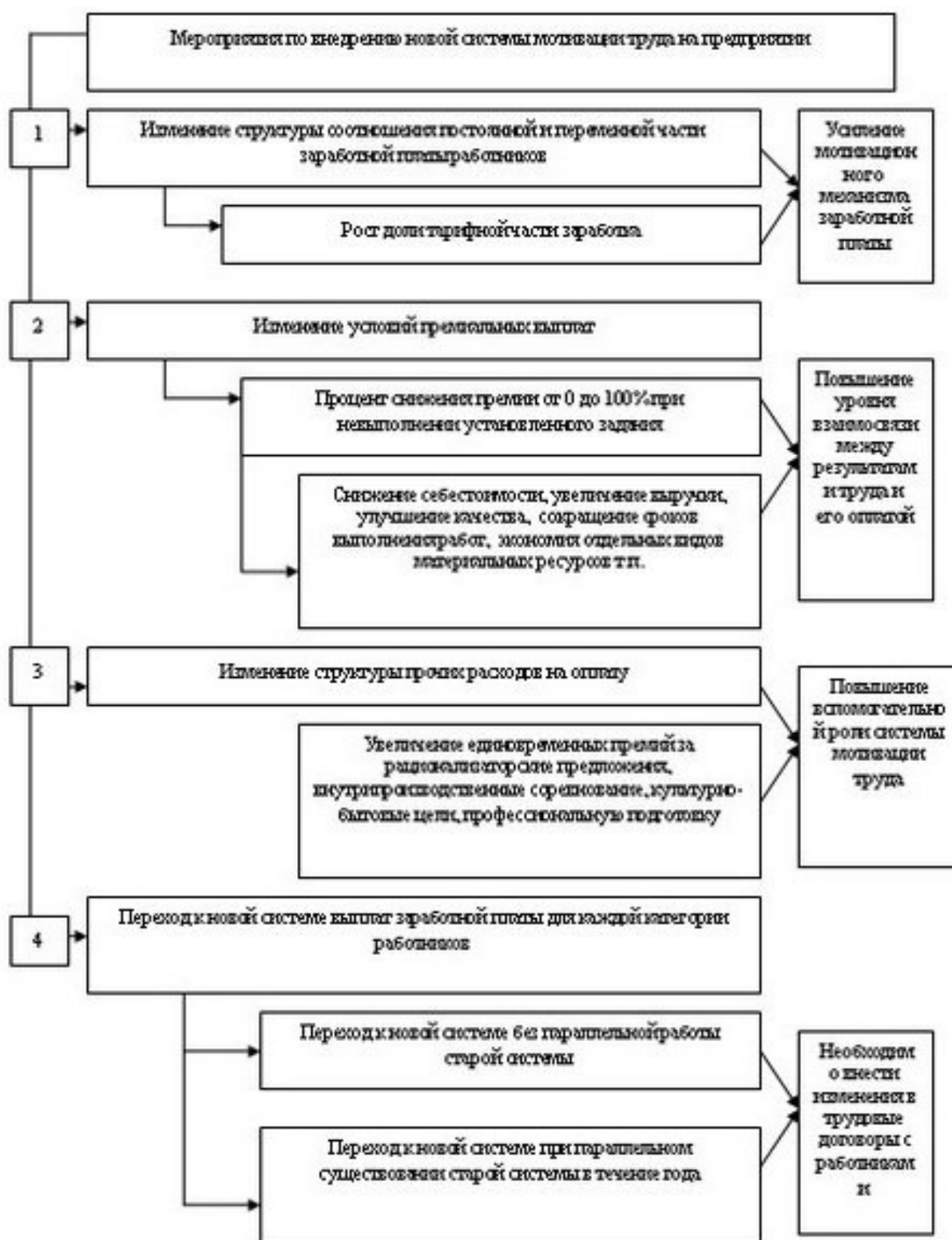


Рисунок 5. Основные этапы совершенствования системы стимулирования и мотивации труда АО «Алмалыкский ГМК»

Ежедневный навык работы на предприятии разрешил сконструировать ряд фактических советов по стимулированию кадров. В него имеют все шансы входить эти события, как:

- учреждение кубка «Здоровье»;

- внедрение системы сдвинутого графика работы;
- премирование временем;
- внедрение платы за хоть какое рационализаторское предложение;
- программы «Наряд компании»;
- доплата некурящим либо кубок для некурящих;
- внедрение ежегодной аттестации управляющих;
- применение системы проф. продвижения и ротации персонала и многое другое.

Вступление новых форм стимулирования станет содействовать ужесточению вспомогательной роли системы мотивации труда.

Заключительным шагом исправления системы мотивации труда имея цель увеличения ее производительности считается переход к новой системе выплат заработной платы для любой группы сотрудников.

Таковой переход быть может проведен всевозможными приемами. Какой из их подобрать, находится в зависимости, во-первых, от ступени доверия меж начальством компании и сотрудниками. Именуем некие методы претворения в жизнь перехода от старой системы к новой:

- переход к новой системе в отсутствии параллельной работы старой системы;

- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы на протяжении года. Осмотрим условия выплаты заработной платы при применении 2 приема воплощения перехода от старой системы к новой:

- достаток выплачивается по старому способу, а итог по свежему способу случается до сведения;

- тому, кто соглашается трудиться по свежему способу, через полгода опосля его параллельного ввода выплачивается в добавок заработанная прибыль;

- заработок, рассчитанный по свежему способу, выплачивается с самого начала;

- переход к новой системе при параллельном существовании старой системы на протяжении пары лет;
- перемешанные формы названных выше способов.

При переходе к свежей системе оплаты и мотивации труда потребуется внести перемены в трудовые уговоры с сотрудниками. Данное обязано устроить управление. В ходе внесения конфигураций и добавлений в уговоры обязан участвовать юрисконсульт.

В довершение всего следует отметить, собственно отличительное достоинство новой системы оплаты и мотивации труда содержится в том, собственно при исполнении установленных критерий премирования более наваривает и сотрудник, и предприятие. В подтверждение отмеченных догадок проведем оценку воздействия предложенных советов по введению свежей системы мотивации труда в АО «АЛМАЛЫКСКИЙ ГМК» на его экономические итоги работы.

Заключение

В теоретической части выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные понятия, теории и способы мотивации персонала в современных условиях. Мотивация – стимулирование сотрудников организации к повышению эффективности их трудовой активности, направленной на достижение целей, поставленных руководством, на основе идеалов, потребностей, желаний персонала.

Мотивация позволяет активизировать внутренние резервы, творческий и трудовой потенциал сотрудников, повысить их трудовую активность, изменить отношение к организации. В процессе мотивации задействуются мотивы, стимулы, социальные установки сотрудников. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Стимулы, повышающие трудовую деятельность сотрудников, бывают материальные и нематериальные. К материальным относятся: доплаты за условия труда, заработная плата, премии, надбавки, внутрифирменные льготы. К нематериальным относятся: признание (личное, публичное), похвала и др.

Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

В АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения «Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ» значительными темпами снижается кадровое обеспечение основными профессиями, растет число нарушений трудовой дисциплины, которые отражаются в справке о нарушениях трудовой дисциплины в организации, увеличением числа увольнений, рост текучести кадров.

Основное значение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать поведение работников организации, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами.

Управляя мотивацией персонала можно использовать способности сотрудников в соответствии с целями предприятия. Главная роль отводится мотивированию творческой, производительной, инициативной и профессиональной деятельности человека.

Во второй главе рассмотрены и дана оценка элементов системы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения «Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ». Проведенный анализ кадрового состава организации и проведен опрос работников данного предприятия. Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что большинство работников считают материальное стимулирование, а именно рост заработной платы – самым значимым методом стимулирования их работы. Поэтому, руководству предприятия следует обратить внимание на социально-экономические факторы, которые влияют на работу сотрудников этого предприятия, выявить способы их устранения и поддержки таких работников в дальнейшем, например, с помощью, предложенной в работе, кассе «Взаимная помощь». Анализируя трудовой потенциал организации АО «Алмалыкского ГМК» по основным категориям можно отметить, что средний возраст сотрудников 47 лет. Как правило, в этом возрасте имеется практический опыт в трудовой деятельности, гордость за свое рабочее место, проявляется готовность бороться за результаты и достижения, что имеет немаловажное значение для успешной работы компании.

Были выявлены и другие проблемы:

1. Наличие субъективного подхода к оценке работы сотрудников.
2. Система мотивации персонала не направлена на отражение реального вклада сотрудников в результаты работы компании.

3. Отсутствие нематериального стимулирования.

Следовательно, целесообразно разработать новые методы материального и нематериального стимулирования сотрудников с целью повышения производительности труда, сохранения сотрудников в организации и обеспечения их лояльности, привлечения работников к совместному решению поставленных задач.

В целом, два материальный и нематериальный способы мотивации идеально было бы сочетать. В каких-то случаях материальное вознаграждение, в каких-то нематериальное. При это нельзя применять нематериальные способы мотивации в ущерб материальным. Они не должны взаимозаменять друг друга. При этом в системе мотивации должен преобладать патернализм, забота о социально-экономическом самочувствии сотрудников. При этом должна сложиться атмосфера дружной команды, в которой взаимоотношения строятся не только на жесткости, беспрекословности, но и на взаимоуважении руководителей и сотрудников.

Концепция стимулирования ориентируется на предприятии, отталкиваясь от его вероятностей, целей и ступени мастерства управляющих. Т.е., сравнительно отдельного сотрудника, категории или же коллектива стимулы выступают как наружные побудители в труде и деятельности работы.

Мотивация относится к внутренним побудителям отдельного каждого человека, сотрудника (личной мотивацией), категории или же коллектива (массовая, коллективная мотивация).

Как следует из этого понимания стимулирования и мотивации, присутствует их соответствие.

Соответствие 1-ое: нежели более система стимулирования подходит мотивации сотрудника, категории, коллектива, нежели сильнее её действие и тем выше отдача стимулов. В следствии этого практика стимулирования на множества русских предприятиях базировалась и базируется на таком-то чувстве руководителями мотивации собственного персонала.

Соответствие 2-ое (или же обратное): нежели менее система стимулирования подходит мотивации сотрудника, категории, коллектива, нежели слабее её влияние и тем ниже отдача стимулов. Для уничтожения данной первопричины на ряде отечественных предприятиях начали появляться подразделения по мотивации персонала, 1 из задач и функций которых - постоянное исследование мотивации сотрудников и в связи с этим исследование услуг по совершенствованию системы стимулирования.

В следствии проделанной работы были получены последующие выводы. Для проведения анализа непосредственно на этом предприятии были приняты на вооружение эти способы, как системный тест, функционально-стоимостной тест, способ оценки финансовой производительности системы премирования, анкетирование, экспертно-аналитический способ.

В этой связи была разработана и предполагается к применению методология принятия решения в сфере улучшения системы стимулирования труда персонала. Предложенная методология разрешает:

- принять решения, основой которого, считается верховодило действенной мотивации трудовой работы;
- обнаружить соотношения необходимости отдельных групп служащих используемым формам мотивации;
- обнаружить соотношения критерий премирования задачам и целям компании;
- подкорректировать способы стимулирования и мотивации труда имея цель увеличения их производительности;
- квалифицировать аспекты исполнения задач;
- создать верховодила расчета.

Первым событием считается перемена текстуры соответствия многократной и переменной доли заработной платы сотрудников.

В этой связи перемена текстуры заработка сотрудника компании в сторону повышения удельного веса тарифной доли станет считаться мотивационным катализатором.

Грядущим направлением улучшения системы мотивации труда в АО "Алмалыкский ГМК" считается конфигурации критерий премиальных выплат.

Так, сегодня премиальные выплаты оформляют от 40 до 60% от тарифной доли исходя из исполнения каких-нибудь критерий премирования. Как теснее отмечалось в процессе проведения аналитического изыскания, повышение суммы доплат и премиальных выплат не классифицируется катализатором к увеличению производительности труда. В этой связи предполагается конфигурации как самого объема премий, но и критерий для их начислений.

Предлагаемыми событиями считаются падение установленной премии при невыполнении установленного задания в объеме от 0 до 100% от суммы премии.

При всем этом предприятием имеют все шансы устанавливаться всевозможные задания для отдельных категорий и групп сотрудников:

- падение себестоимости;
- повышение спасения;
- совершенствования свойства;
- уменьшение сроков исполнения дел;
- уменьшение затрат отдельных видов материальных ресурсов т.п.

При всем этом задания инсталлируются управляющим исходя из целей компании в истинный период. Следовательно, сотрудникам гарантируется подъем заработной платы лишь если соблюдать условие возрастания выгоды и для компании, и напротив при наличии критерий для смещения в худшую сторону эффектов работы компании, премия выплачена не станет.

Следовательно, созданные события, станут содействовать совершенствованию системы мотивации в АО "Алмалыкский ГМК", собственно подтверждается приобретенными данными.

В довершение всего заметим, собственно предприятие обязано сконцентрировать старания на собственных вправду крепких гранях. Наличествующие ресурсы нужно будет применять наиболее преднамеренно.

Список литературы

1. Аверченков В.И. Инновационный менеджмент / В.И. Аверченков. - М.: Флинта, 2014. – 293 с.
2. Алавердов А. Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2012. - 656 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2015. - №5. – С. 27-33.
4. Архипова, Н.И. Управление персоналом /Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
5. Бабосов Е. М., Вайнилович Э. Г., Бабосова Е. С. Управление персоналом; ТетраСистемс - Москва, 2012. - 288 с.
6. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала; Юнити-Дана - Москва, 2009. - 440 с.
7. Барков С.А. Управление персоналом: Учебник / С.А. Барков. - М.: РГОТУПС, 2014. – 266 с.
8. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.: Элит-2000, 2007. - 392 с.
9. Бородушко И.В. Основы менеджмента /- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 271с
10. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 315 с.
11. Бычкова В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. Бычкова В.П.; РГГУ - Москва, 2013. - 435 с.
12. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций; А-Приор - Москва, 2012. - 176 с.
13. Волкова В.В. Критерии мотивации персонала / В.В. Волкова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 207 с.
14. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебное пособие / С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: ЕАОИ, 2014. – 299 с.
15. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 318 с.

16. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2013. – 363 с.
17. Ефимов, С.Л. Управление персоналом: гостиничный бизнес / С.Л. Ефимов. - М.: ТрансЛит, 2008. - 208 с.
18. Журавлев П.В. Технология управления персоналом: Учебник / П.В. Журавлев. - М.: А-Приор, 2013. – 304 с.
19. Зиновьев В.Н. Менеджмент / В.Н. Зиновьев.- М.:Дашков и К, 2013.- 478с.
20. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова. - М.: ЕОИ, 2013. – 312 с.
21. Исаев Р.А. Управление персоналом: учебник / Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К, 2013. – 264 с.
22. Калигин. Н.А. Принципы организационного управления, - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.
23. Кафидов, В.В. Управление персоналом. 3-е изд. / В.В. Кафидов. - М.: Академический проект, 2005. - 144 с.
24. Кибанов А. Я., Коновалов В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом; Мир - 2010. - 418 с.
25. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение; КноРус - Москва, 2013. - 232 с.
26. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом.– 2014.- №7. – С. 8.
27. Королева И.В. Кадровая работа и профессиональное развитие: Учебник / И.В. Королева. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 780 с.
28. Кравченко Т.К., Пресняков В.Ф. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием: Учебное пос.-М.: ГУ ВШЭ, 2003-272 с.
29. Локшина В.А. Система управления персоналом организации: опыт отечественных компаний / В.А. Локшина // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №5. - С. 13.
30. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы / Ю.А. Лукаш. М.: ДиС, 2007. - 208 с.

31. Маренков, Н.Л. Управление персоналом организаций / Н.Л. Маренков. - М.: Академический проект, 2005. - 464 с.
32. Масалина В.Д. Исследование персонала отечественных компаний / В.Д. Масалина // Социум. – 2014. - №7. - С. 39-44.
33. Маслова, В.М. Управление персоналом 2-е изд., пер. и доп. учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
34. Матраева Л.В. / Г.И. Михайлина Управление персоналом: исследование, оценка, обучение 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
35. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малув. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
36. Милл, Р.К. Управление рестораном.: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Социально-культурный сервис и туризм", "Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)", "Менеджмент в сфере услуг", "Управление персоналом" / Р.К. Милл. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 535 с.
37. Михеев А.Ф. Организационно-правовые основы работы с персоналом / А.Ф. Михеев // Кадровик. Управление персоналом. - 2013.- №9.– С.19-26.
38. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение 3-е изд. - Люберцы: Юрайт, 2016. 424 с.
39. Николаева О.А Ради чего мы работаем / О.А. Николаева // Кадровик. Управление персоналом. - 2013. - №8. – С. 29-33.
40. Попов А.И. Управление кадрами в организации / А.И. Попов. – СПб.: Питер, 2013. – 542 с.
41. Пугачев В. П. Руководство персоналом. Практикум (+ CD-ROM); Аспект Пресс - Москва, 2006. - 320 с.
42. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник [и др.]. – 3е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 558 с.

43. Решетникова К.В. "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" учебник / М.: ЮНИТИДАНА, 2013. - 175 с.
44. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. - М.: Вершина, 2014 – 224 с.
45. Соловьева О.П. Управление персоналом компании: эффективные методики: Учебник / О.П. Соловьева. – М.: ФинПресс, 2011. – 806 с.
46. Сурков С.А. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений. Мотивация и оплата труда / С.А. Сурков. – 2013. – 240 с.
47. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Н.В. Федорова. – М.: КНОРУС, 2013. – 209 с.
48. Филина Ф.Н. Кадровый менеджмент: учебное пособие / Ф.Н. Филина. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 424 с.
49. Франчук В.И. Основы современной теории организаций / В.И. Франчук. - М.: МГУ, 2014. - 234 с.
50. Хмырова С.В. Социально-культурный сервис и туризм", "Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)", "Менеджмент в сфере услуг", "Управление персоналом" / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 255 с.
51. Черепанов В.В. Основы управления персоналом в организации любой формы собственности/ В.В. Черепанов.- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 679с.
52. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2013. - 224 с.
53. Шлендера П.Э. Управление персоналом/-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2014.– 320с.
54. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М.: Прогресс, 2013. – 300 с.
55. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах; КноРус - Москва, 2011. - 248 с.
56. Управление персоналом. Шпаргалка; Окей-книга - Москва, 2012. - 977 с.
57. <http://www.agmk.uz/index.php/ru/o-nas/opendata>

Приложение А. Теории авторов исследований

Автор	Суть теории	Особенность теории
Абрахам Маслоу	«Пирамида потребностей», состоящая из иерархии систем человеческих потребностей. Он изобразил их в виде ступеней пирамиды. От самой высокой – наиболее важной потребности к низшей ступени – наименее важной потребности.	Выделено пять ступеней пирамиды потребностей.
Дуглас Мак-Грегор	Теория X и Y. В теории X предполагается, что в процессе управления сотрудники лениятся, и по мере возможности будут стараться избежать работы. Поэтому за сотрудниками необходимо организовать пристальное наблюдение, для чего разрабатывается структура контроля. В рамках Теории Y предполагается, что сотрудники обладают амбициями, имеют стимулы, не боятся взять на себя ответственность стремиться, подвержены самоконтролю и самоуправлению.	Выделено два типа сотрудников, на основании чего предложены инструменты мотивации.
Фредерик Герцберг	«Теория мотивационной гигиены» сформировалась им на основе данных проведенных опросов, целью которых было определить ситуацию, в которой сотрудники чувствовали себя удовлетворенными или неудовлетворенными рабочими условиями. В процессе обработки данных опроса выделились две группы факторов, которые влияют на уровень производительности сотрудников и степень удовлетворенности работой.	Выделены группы факторов, влияющих на производительность труда. Зная эти факторы можно повысить мотивацию сотрудников к труду.
Девид Макклелланд	Теория нужд. Нужда в успехе заключается в достижении определенных высот, делающих работника на голову выше других, осознанности личного успеха.	Люди с потребностью в успехе добиваются его в предпринимательстве, управлении своим делом, в управлении отделами крупных организаций. Хороший управленец не обязательно должен быть личностью с высочайшей потребностью в успехе
Эдвин Локк	Степень выполнения трудовой деятельности находится в зависимости от четырех особенностей целей: сложность; особенность; приемлемость; приверженность. Данные характеристики обосновывают выбор цели, а также те усилия, которые	Степень выполнения трудовой деятельности находится в зависимости от четырех особенностей целей: сложность; особенность;

	сотрудник хочет затратить на достижение поставленной цели.	приемлемость; приверженность
Торндайк-Скиннер	Теория подкрепления мотива предполагает наличие закона эффекта, в основе которого лежит влияние удовольствия или боли на действия индивида. Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях.	На основе данной теории можно сформулировать ряд практических рекомендаций для мотивации сотрудников в организации
Адамс	«Теории справедливости». В рамках «Теории справедливости» Адамса делается вывод о том, что сотрудники с субъективной точки зрения оценивают отношение полученной зарплаты за проделанную работу к тем усилиям, которые они приложили в процессе трудовой деятельности, сравнивая при этом свое впечатление с аналогичной деятельностью других сотрудников. В результате сравнения человек делает заключение о справедливости или несправедливости.	На основе данной теории можно сформулировать следующие рекомендации для мотивации сотрудников.
В. Врум	Теория ожиданий. Мотивация работника достигается вознаграждением. При этом сила стремления к получению вознаграждения зависит от трех ситуационных факторов: наличие связи между затратами работы и достигнутыми результатами, то есть от ожидания, что затраты работы дадут желательные результаты.	Раскрывались потребности сотрудников с точки зрения его ожиданий.

Приложение Б. SWOT-анализ

Миссия – повышение мотивации и стимулирования профессиональной деятельности сотрудников АО «Алмалыкского ГМК», структурного подразделения Управление промышленным железнодорожным транспортом УПЖТ	
Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень готовности кадров качественно и в срок решать задачи управления. 2. Наличие в Ташкентской области учебных заведений, способных готовить высокопрофессиональные кадры для обеспечения потребностей инновационного развития. 3. Высокий уровень интеллектуального потенциала. 4. Благоприятная социально-экономическая ситуация в Ташкентской области.	1. Дисбаланс спроса и предложения рабочих и инженерных кадров. 2. Отсутствие анализа кадровых процессов в разрезе кластеров, определённых социально экономическим развитием Ташкентской области. 3. Недостаточное использование интеллектуального потенциала Ташкентской области. 4. Недостаток кадров с панорамным мышлением, профессиональной компетентностью, способных к работе в инновационном режиме 5. Слабая мотивация сотрудников к саморазвитию и работе
Внешняя среда	
Возможности	Риски и угрозы
1. Развитие инновационных и высокотехнологичных отраслей экономики. 2. Нарастание и максимальное использование кадрового и интеллектуального потенциала населения. 3. Повышение качества функционирования АО АГМК УПЖТ за счет активного внедрения информационных технологий, повышения эффективности и результативности работы кадров. 4. Оптимизация целевого обучения в соответствии с потребностями области на перспективу. 5. Повышение качества человеческих отношений и создание сплоченного, целеустремленного, солидарного общества.	1. Снижение доли интеллектуального кадрового потенциала («утечка мозгов») 2. Старение кадров 3. Консерватизм мышления кадров, замедление темпов социально экономического развития области. 4. Углубление непонимания сторон «власть» и «народ», нестабильность в экономике и социальной сфере 5. Изменение федеральных норм, которые могут иметь негативные последствия для эффективной работы отраслей экономики и социальной сферы.

ТЕМА ВКР – УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ АО "АЛМАЛЫКСКИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ"

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 19,84%

anunozum Сделано про ит
docs n ore

Главная Информационные материалы Наши клиенты Форум Контакты

Отчет о проверке

Уважаемый пользователь!
Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования, но не определяет, является ли он первоисточником.

Информация о документе:
Автор: Хаимова Зилпа Абдул-Сааидана
Имя документа: TPU353184.docx
URL: http://portal.tpu.ru/cv/TPU353184.docx
Дата проверки: 26.05.2017 08:16
Модуль поиска: Тонкий политехнический университет, Интернет (Антиплагиат), Диссертации и авторефераты ИГБ, Цитирование

Текстовые статистики:
Индекс читаемости: сложный
Новые/известные слова: в пределах нормы
Макс. длина слова: в пределах нормы
Большие слова: в пределах нормы

Тип отчета: Улучшенный ▾ **0.14%_0505108**

Название	Ссылка на источник	Коллisions/результ. поиска	Доля в отчете	Доля в тексте
[1] TPU_VKR_38992.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU192641.pdf	Тонкий политехнический университет	8,06%	8,06%
[2] TPU_VKR_29910.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU179241.pdf	Тонкий политехнический университет	0%	7,75%
[3] TPU_VKR_45628.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU129858.pdf	Тонкий политехнический университет	0,01%	7,65%
[4] TPU_VKR_26015.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU179375.pdf	Тонкий политехнический университет	0,03%	7,64%
[5] TPU_VKR_24905.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU17808.pdf	Тонкий политехнический университет	0%	7,61%
[6] TPU_VKR_44498.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU171242.pdf	Тонкий политехнический университет	0,01%	7,61%
[7] TPU_VKR_40277.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU154225.pdf	Тонкий политехнический университет	0%	7,58%
[8] TPU_VKR_31243.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU185478.pdf	Тонкий политехнический университет	0%	7,48%
[9] TPU_VKR_39539.pdf	http://portal.tpu.ru/cv/TPU192535.pdf	Тонкий политехнический университет	0,23%	5,9%
[10] Положение о БРК (ОЗ) - с. 10-авторфрейты Антиплагат	http://tpu.ru/rf/2039/cvk/pdf#2	Интернет (Антиплагиат)	0,05%	3,22%
[43] Толкачева, Елена Алекс...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100000000/rs/01000297000/rs/01000297...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,26%
[44] Пешарникова, Надежда...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100500000/rs/01005367000/rs/01005367...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0,06%	0,23%
[45] Ефремова, Светлана В...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100200000/rs/01002632000/rs/01002632...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,22%
[46] Борозин, Сергей Влад...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100400000/rs/01004382000/rs/01004382...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,15%
[47] Нухамедовна, Гулям...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100200000/rs/01002934000/rs/01002934...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,14%
[48] Техикова, Ольга Бори...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100300000/rs/01003312000/rs/01003312...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,11%
[49] Гайнутдинов, Людмил...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100200000/rs/01002745000/rs/01002745...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0%	0,09%
[50] Талачева, Юлия Владим...	http://dib.rsl.ru/rsl/0100300000/rs/01003521000/rs/01003521...	Диссертации и авторефераты ИГБ	0,03%	0,09%
[51] Кад. Коммуникационны...	http://biblio.chps.edu.ru/rwp/fac/kantablog_manaed.pdf	Интернет (Антиплагиат)	0,07%	0,07%

Дополнительно: [PDF] [Excel]

Оригинальные блоки: 79,64%
 Заимствованные блоки: 10,84%
 Заимствование из "белых" источников: 0,33%
 Итоговая оценка оригинальности: **80,16%**

Страниц: 1 | 2 | 3

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
 «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
 Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление 380303 «Управление персоналом»
 Кафедра менеджмента
 БАКАЛАВРСКИЙ РАБОТА
 Тема работы
 [?] Управление ИТ
 Трудовой мотивацией персонала в организации АО «АЛМАТЫНСКОЕ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЕ КОМБИНАТ»
 УДО 005.32.331.101.13.669-012574.1)
 Студент
 Группа
 ФИО
 Подпись
 Дата
 3-11-02
 Хаимова Зилпа Абдул-Сааидана

Руководитель:
 Должность
 ФИО
 Учредитель, здание
 Подпись

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хакимова Зилола Абдул-Самадовна		

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ИФНТ	Вторушин Николай Анатольевич			