

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление мотивацией персонала в АО "Алмалыкский горно-металлургический комбинат"

УДК 005.95:005.32:331.101.3:622.012(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Жураева Севара Муродовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	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)
Р2	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)
Р3	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)
Р4	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)
Р5	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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,2 6,27,43,70,71)
Р6	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)
Р 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)
Р 11	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)



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(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
Д-ЗИ32	Жураева Севара Муродовна

Тема работы:

Управление мотивацией персонала в АО "Алмалыкский горно-металлургический комбинат"

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

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.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам: «Управление персоналом», «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», «Психология управленческой карьеры».
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий.
4. Учебные пособия.
5. Лекции.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Объектом бакалаврской работы является; система мотивации сотрудников на предприятии АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат».Рудоуправления Кальмакыр. Предмет исследования: управление мотивацией персонала. Цель данной работы - проанализировать проблемы управления мотивацией персонала и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр. Поставлены следующие задачи: -рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией в организации; -проанализировать мотивацию сотрудников; -разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы управления мотивацией персонала</p>	
<p>2. Организация управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.</p>	
<p>2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовой мотивацией персонала в АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3И32	Жураева Севара Муродовна		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа				
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН				
выполнения выпускной квалификационной работы				
Срок сдачи работы:	студентом	выполненной	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)			Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы			10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования			5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР			15
6.06.2018	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
Доцент ОСГН ШБИП	Брылина Ирина Владимировна	к.ф.н., доцент		
СОГЛАСОВАНО:				
Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 90 страниц, 4 рисунков, 49 источников литературы, 3 приложения.

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

Объектом исследования является система мотивации персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Рудоуправление Кальмакыр.

Цель работы - проанализировать проблемы управления мотивацией персонала и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивации АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Рудоуправление Кальмакыр.

В процессе подготовки и выполнении выпускной квалификационной работы был проведен социологическое исследование на АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Рудоуправление Кальмакыр.

На основе результатов исследования и анализа получены данные для разработки рекомендации по эффективному применению совершенствования мотивации персонала в организации.

Область применения: результаты и разработанные рекомендации по выявленным проблемам совершенствования системы управления трудовой мотивации персонала в организации могут быть использованы как в АО «Алмалыкский ГМК», так и на других различных предприятиях.

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 предложенных рекомендаций на практическом опыте описанных в выпускной квалификационной работы.

**Перечень стандартов,
используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей**

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

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	11
1. Теоретические основы управления мотивацией персонала	17
1.1 Теоретические основы мотивации персонала.....	17
1.2 Характеристика методов мотивации и стимулирование труда персонала.....	37
2. Организация управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.....	54
2.1 Исследование особенностей управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.....	60
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления трудовой мотивацией персонала в АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А (Теории авторов исследования).....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Б (Организационная структура).....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ В (Положение о премировании).....	86

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

В современном обществе роль механизмов мотивации растёт. 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.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Макклелланда и Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются семья теория ожиданий, низкий теория справедливости, продвижение модель мотивации представляет Портера-

Лоуера. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к более современной структуре потребностей.

Проблеме мотивации персонала посвящено огромное количество работ, хотелось бы обозначить таких авторов как: Травин В.В. «Мотивационный менеджмент»; Уткин Э.А. «Основы мотивационного менеджмента»; Валосский А.А. «Мотивация и стимуляция труда»; Е.П. Ильин «Мотивация и мотивы»; Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации»; Кузнецова М.И. «Мотивация деятельности»; Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»; Трофимов Н.С. «Современное управление персоналом организации»; Володин А.М. «Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда»; Каверин С.Б. «Мотивация труда»; Комаров Е.И. «Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом»; Вишнякова О.Л, Грачев В.П. «Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей»; Кибанов А.Я. «Основы управления персоналом»; Огнев А.С. «Мотивация как инструмент управления персоналом»; Пугачев В.П. «Руководство персоналом организации»; Блинов О.А. «Искусство управления персоналом»; Цветаев В.П. «Управление персоналом».

К сожалению, в нашей стране 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 Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.

Объект исследования: система мотивации сотрудников.

Предмет исследования: управление мотивацией персонала.

Цель данной работы - проанализировать проблемы управление мотивацией персонала и разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.

Задачами данной работы являются:

- 1) Изучить теоретические основы мотивации персонала;
- 2) Определить характеристику методов мотивации и стимулирования труда персонала;
- 3) Дать общую характеристику деятельности АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр;
- 4) Проанализировать управление мотивацией персонала в структурном подразделении Рудоуправления Кальмакыр АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат»;
- 5) Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления мотивации персонала АО «Алмалыкский Горно-

Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр;

Труды авторов, работающих по проблеме мотивации, позволили сформировать общую схему исследования. Кроме того в ВКР, использованы теоретические возможности таких методов, как метод сравнения, метод прогнозирования, анализа и синтеза, а также потенциал, системного и комплексного подходов.

Выпускная квалификационная работа содержит две главы:

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала.
2. Организация управления мотивацией персонала в структуре Рудоуправления Кальмакыр АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат».

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала, вводится понятие «мотивация», предоставлен краткий обзор теоретических взглядов, обобщены мнения специалистов - практиков, а также описаны характеристики методов мотивации и стимулирования труда персонала, мотивационный процесс.

Вторая глава охватывает общую характеристику АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр. Основная ее часть посвящена анализу и обобщению практической деятельности структурного подразделения Рудоуправления «Кальмакыр» АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» по поиску и изменению управления мотивацией персонала. Также данная работа содержит введение, заключение, список используемой литературы и приложения.

Практическая значимость работы заключается в следующих возможностях.

Данная работа раскрывает особенности по изменению управления мотивацией персонала, что более детально рассмотрено на примере структурного подразделения Рудоуправления «Кальмакыр» АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат». Поэтому руководство Рудоуправления Кальмакыр АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» могут использовать её, как пособие по управлению мотивацией персонала, устранив, в свою очередь, проблемные места и детально проработав стратегию по изменению управления мотивацией персонала. В результате чего могут повысить интерес сотрудников к работе, получать дополнительную прибыль, повышая тем самым конкурентоспособность предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

1.1 Теоретические основы мотивации персонала

«Философия управления персоналом – это уяснение смысла назначения и содержания управления персоналом, его возникновения, идей и целей, лежащих в его основе, связи с другими науками об управлении.

Философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с нескольких сторон: логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической. [49, с. 18]

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. [1, с. 52]

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и

структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика "кнута и пряника" сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.[2, с. 256]

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек. [3, с.370]

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести стадий, следующих одна за другой. Естественно, что такое рассмотрение процесса носит весьма условный характер, так как в реальной жизни столь четкого разграничения нет, не и обособленных процессов мотивации. Однако это необходимо для уяснения, как именно разворачивается процесс мотивации, какова его логика и основные части.

Первая стадия - это возникновение потребностей. Потребности

нельзя непосредственно наблюдать или измерить, о них можно судить лишь по поведению людей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает требовать от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.[4, с.568]

Потребности могут быть самыми различными. Как мы уже отмечали, их можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Вторая стадия - поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия - определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что какими средствами он должен делать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

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

Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку то, что он считает для себя ценным. Но в понятие "ценность" разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи более значительными для себя,

чем деньги, которые он получит за сверхурочную работу на благо организации. Для работающего в научном учреждении более ценными могут оказаться уважение коллег и интересная работа, а не материальные выгоды, которые он получил бы, выполняя обязанности, скажем, продавца в престижном супермаркете.

Четвертая стадия - осуществление действий. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

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

Шестая стадия - устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.[5, с.47]

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно лишь указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Здесь важным фактором является неочевидность мотивов и изменчивость процесса мотивации. Специалисты считают, что можно предполагать, догадываться по поводу того, какие

мотивы действуют, но в явном виде их выявить невозможно. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу, либо же, наоборот, усиливая действие отдельных потребностей - при этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов.

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.[6, с.125]

Мы разделяем различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, Макклелланда и Герцберга.

Теория Маслоу выделять пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру. Одним из первых бихевиористов из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и об их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда Мурреем.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают

потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему-либо или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 1.



Рисунок 1 - Иерархия потребностей Маслоу

Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В

каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля - они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов. Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Макклелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.[7, с.367]

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти авантюристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, Макклелланд отмечает: "Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, нужно заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей". Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют

умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает Макклелланд: "Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает". Таким образом, если вы хотите мотивировать людей потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, указанная на рисунке 2, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно

приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

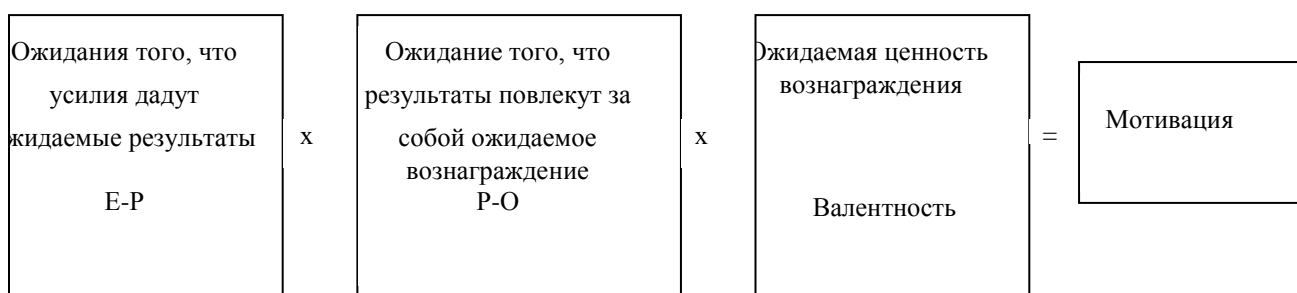


Рисунок 2 - Модель мотивации по Вруму

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по карьерной лестнице. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда - результатов (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что, если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что, если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за

неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов - вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.[8, с.152]

В этом случае, так же, как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания, - это валентность, или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в

отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе, или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивации трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.[8, с.159]

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться

поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.[9, с. 283]

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке 3, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом.

Согласно модели Портера-Лоулера, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе, труда (5). Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в предстоящее вознаграждение настолько зависит уровень

затрачиваемых им усилий.

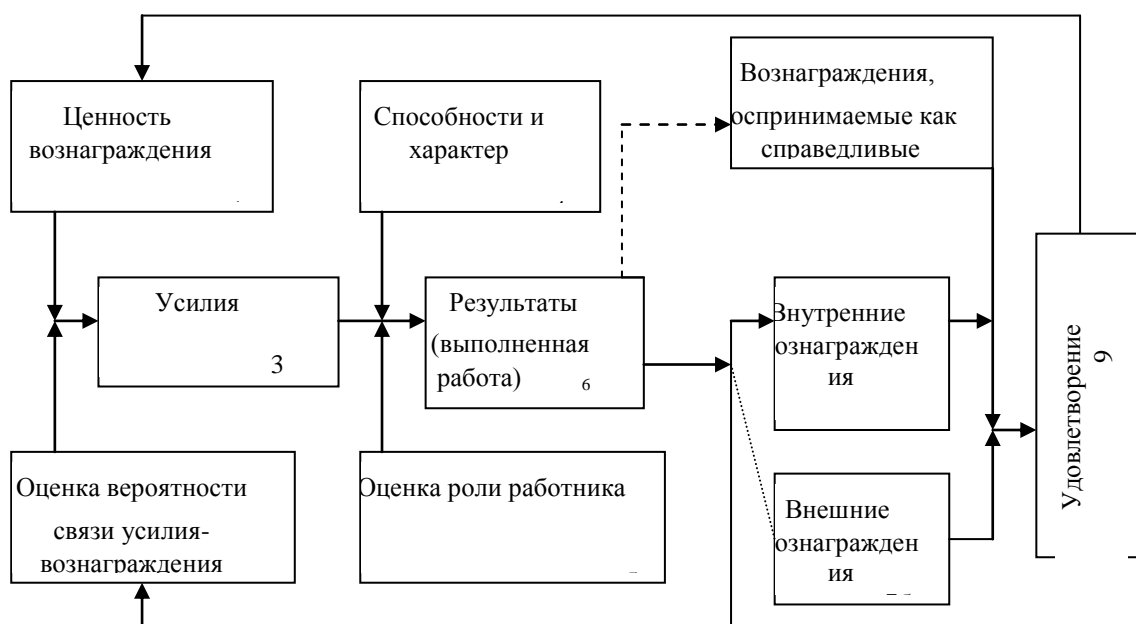


Рисунок 3 - Модель Портера-Лоулера

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.[10, с. 415]

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является

вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В первом случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх и т.п.

Во втором случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п. [11, с. 169]

Структура мотивации. Внутренняя мотивация:

- мотивация должностью;
- мотивация содержанием работы.

Внешняя мотивация (стимулирование):

- административные способы воздействия на человека;
- экономические способы воздействия на человека;
- социально-психологические способы воздействия на человека.

Нужно отметить, что мотивация должностью является внутренне ограниченной: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность. В противном случае нужно создать возможность реализовывать потребности высшего уровня.[12, с. 138]

Рассмотрим подробнее каждый из элементов стимулирования.

Административные способы стимулирования:

- организационно-распорядительное воздействие - это жесткий тип организационного воздействия, заключающиеся в разработке и введение в действие организационных положений, обязательных для исполнения и действующих в течение точно определенного периода времени. Например, разработка устава предприятия, разработка должностных инструкций, разработка в целом регламентационных материалов по режиму труда и отдыха;
- организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, норм организации процесса управления, трудовых нормативов, различных карт, технических условий;
- организационно-методическое инструктирование - это инструкции, советы, объяснения, ознакомление, указания и т.д.

Экономические способы стимулирования связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявленных им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).[13, с. 355]

Общими принципами оплаты труда являются:

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- соответствие их личному вкладу;

- экономическая и психологическая обоснованность;
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участие в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается), их понятность, открытость;
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в его определении и согласился с этим);
- справедливость (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд).

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены: стремление к благотворительности; эффект насыщения потребностей; субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег; психология коллективных действий; невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни и проч.); нелинейность зависимости величины вознаграждения, уровня производительности и притязаний индивида.[14, с.147]

Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

При создании системы материального стимулирования необходимо

учитывать ряд обстоятельств:

1. Человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину. Рост выплат на ограниченное время вызывает трудовой энтузиазм, затем происходит адаптация к их уровню и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Причем разные люди неодинаково ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию.

2. Если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой.

3. Вознаграждение (как и нематериальные стимулы) действительно лишь до определенных пределов.

4. Высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

Социально-психологические способы стимулирования:

- присутствие вызова - обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха;

- высокая оценка- может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения не получила. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и др.;

- высокие цели - воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем; [15, с.134]

Психологические моменты: создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам, развитие инициативы и ответственности, создание творческой атмосферы и нормального психологического климата.

В действительности не существует четкого разграничения «внутренней» и «внешней» мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден «внутренней» мотивацией, а в других - «внешней». Может быть и так, что мотив одновременно порожден обеими системами мотивации. Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, так как эффективно управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации. [16, с.29]

Нужно иметь в виду, что мотивация в силу ее индивидуальности объективно носит конкурентный характер, ибо помогает каждому максимизировать либо личный успех, либо превосходство. В то же время необходимо отметить, что между стимулированием и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

У сотрудников повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, коллектива, получают поддержку, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь в деле улучшения работы, проявляет интерес и уважение к личности, предоставляет право действовать самостоятельно, работа получает должное

признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть и так, что человек, очень смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худшие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: «как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать»? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивающего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работник в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. [17, с.227] По-видимому, решение данной проблемы носит ситуационный характер. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать, и ее решение не является столь очевидным и легким.

Таким образом, можно сделать вывод:

мотивация - процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Процесс мотивации основан на функциях и

свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов, вначале это возникновение потребностей, в завершении - устранение потребности.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. [18, с. 188]

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса. Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека (пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Макклелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга). Основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

1.2. Характеристика методов мотивации и стимулирование труда персонала

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Руководитель должен уметь распознавать потребности работников.

По нашему мнению, потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Безусловно, что ни одна система материального вознаграждения не может полностью учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Существуют не только экономические (материальные) способы мотивации, но имеются и не экономические, к таковым относятся: организационные и морально-психологические.[19, с. 133]

Организационные способы мотивации (мотивирования): участие в делах организации (обычно в социальных); перспектива приобрести новые знания и навыки; обогащение содержания труда (обеспечение более интересной работой с будущей возможностью должностного и

профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха); присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова); атмосфера взаимного уважения, доверия.

Оригинальным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Тем не менее, этот метод внутренне ограничен, ввиду того, что:

- 1) в организации число должностей высокого ранга ограничено;
- 2) продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В практике управления, обычно, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для более эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

По нашему мнению, в условиях рынка экономические методы управления обязательно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность полнее сочетать личные интересы с рабочими целями. Тем не менее, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально–психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.[20, с. 38]

Выше указанная классификация методов мотивирования классическая, но в современном менеджменте применяются и другие группировки методов мотивирования. В более крупном ракурсе, все методы мотивирования группируются в следующие четыре вида:

1) экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки, беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2) управление по целям. Эта система широко используется в Америке и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3) обогащение труда - эта система в большей степени относится к не экономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4) система участия - в настоящее время существует в различных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления (Япония) до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях (США, Англия).

В пределах этих групп методов в наше время разрабатываются отдельные методики и системы мотивирования персонала. Далее хотелось

бы охарактеризовать такое важное понятие как “стимул”.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще всего материальное вознаграждение определенной формы. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. [21, с. 47]

Сущность данного отличия в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Общими стимулами, побуждающими человека лучше работать являются: деньги; уважение; самоутверждение; чувство принадлежности к организации; приятная рабочая обстановка; похвала; гибкий график работы; осознание себя членом команды; разрешение приходить на работу в повседневной одежде; возможность внесения идей и предложений; служебные командировки; необязательность командировок и поездок; возможность учиться; карьера; товарищеские отношения; признание заслуг; вознаграждение; возможность работать дома; скидки в магазинах компании; независимость; премии; творческая атмосфера; благодарность за

сверхурочную работу; чувство уверенности в работе; сотрудничество с другими людьми; устоявшийся рабочий процесс; доверие руководства. Учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных. Идеальная работа должна: иметь цель, т.е. приводить к определенному результату; оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной; давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах); обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда; приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение. Выстроенная на ориентировании с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это весьма мощный мотивационный фактор, стимулирующий качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.[22, с. 264]

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Воздействие через стимулы обычно оказывается сильнее прямого воздействия, но по своей организации оно сложнее последнего.

Материальные методы стимулирования и мотивации

Важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений приобретает выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования

материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий весьма существенно в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что может повлечь снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций воплощается в жизнь с помощью используемых ими форм и систем зарплаты. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности от трудовой деятельности. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, различают повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной – от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы зарплаты – одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (обычно переменная), а другая – от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).[23, с. 20]

Бестарифная система оплаты труда ставит заработок рабочего в полную зависимость от конечных показателей работы всего трудового коллектива. Поэтому применять эту систему можно лишь там, где эти результаты могут быть точно уточнены и есть общая заинтересованность и

ответственность за конечные результаты труда. Значительным фактором в этих условиях является доверие всех членов коллектива друг к другу и руководителю. Работникам присваивается определенный квалификационный уровень, но никакой соответствующей тарифной ставки не устанавливается.

Комиссионная система оплаты труда применяется для работников, которые трудятся по соглашениям и договорам. В этом случае оплата устанавливается в виде фиксированной доли дохода, получаемого предприятием от реализации продукции (услуг), производимой работником.

Система оплаты труда, основанная на плавающих окладах, предполагает, что по результатам работы данного месяца в следующем месяце для специалистов образуются новые должностные оклады.

Системы оплаты труда на малых предприятиях, предметом деятельности которых является оказание сервисных услуг, консалтинг, инжиниринг, возможно применение так называемой ставки трудового вознаграждения.[24, с. 144]

Справедливость - это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности. Люди соотносят размер своего жалования с тем, что имеют окружающие. Ощущение, что в вознаграждении за выполненную работу имеет место несправедливость, может серьезно ухудшить мотивацию. Политика справедливого вознаграждения имеет достаточно веское основание. В настоящее время одним из сильнейших стимулов в работе становится осознание того, что ваш труд, в отличие от усилий коллег, оценен справедливо.

Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты

за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень. Устанавливаются надбавки за личный вклад в повышение эффективности.

Кроме зарплаты есть еще одно средство мотивации - внутрифирменные льготы:

- 1) оплата фирмой медицинских услуг;
- 2) страхование на случай длительной потери трудоспособности;
- 3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;
- 4) предоставление своим работникам беспроцентных займов или займов с низким уровнем процента;
- 5) предоставление права пользования транспортом предприятия;
- 6) отпуск;
- 7) членство в клубах;
- 8) консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- 9) питание во время работы;
- 10) другие расходы.

Еще один вид вознаграждения - премиальные выплаты (бонусы). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения.

Мы считаем, что нужно предупреждать неудовлетворенность, вызванную повышенным вниманием к вознаграждению. Нужно, чтобы компания проводила политику неразглашения размеров заработной платы и разъясняла это сотрудникам.[25, с. 153]

Практика мотивации сотрудников предприятия с помощью подарков распространена, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Также предприятие может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку.

Нематериальное стимулирование на предприятии

Проблематика стимулирования является весьма актуальной и в связи с этим, современный менеджер должен стабильно отмечать ценность работника для коллектива, присутствие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективно и опираться на конкретные, точные показатели и данные, а не на общие впечатления.

Ввиду того, что разработка системы стимулов в Республике Узбекистан является одним из наиболее важных резервов управления компаниями, нужно не забывать, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное – привлекательность труда, его творческий характер.

Отличаются многообразием нематериальные стимулы, они подразделяются на три группы: социальные, моральные, творческие. По нашему мнению, используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Что касается, социальных стимулов, то они связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичными.

Личное признание - особо отличившиеся работники отмечаются в специальных докладах высшему руководству организации, им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие, такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией. Публичное признание – широкое распространение информации о достижениях работников в многотиражных газетах, которые выпускают организации, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Часто публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

К моральным стимулам также относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы следуют из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Ведь именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. В связи с этим, комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, дает возможность самореализоваться человеку, появляется прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

По нашему мнению, менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Немаловажно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Следует обеспечить разнообразие умений и навыков. [25, с. 168]

Необходимо обогащение труда – т.е. предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включения в его обязанности некоторых функций планирования и контроля за качеством основной, а иногда и смежной продукции. Работникам нужно дать ощущение признания используемых ими навыков.

Возможность постоянно совершенствоваться – важнейший стимул, позволяющий людям многие годы творчески выполнять одну и ту же работу на одном и том же предприятии. Нужно постоянно повышать квалификацию сотрудников и организовывать для работников контакты с людьми, у которых можно чему-либо поучиться.

Обеспечение целостности работы. Работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, обычно, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Увеличение автономии. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект - концентрация

усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников (при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию и в какой момент принять решение).

К критике следует подходить разборчиво, она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности.

Значительная часть эффективного менеджмента состоит в умении хвалить сотрудников. Отсутствие обоснованной критики приводит к тому, что неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Постановка целей или целевое управление предполагает, что верно поставленная цель путем формирования ориентации на ее достижение служит мотивирующим средством для работника. Основная идея целевого управления заключается в том, что руководитель ставит своему сотруднику задачу, которую они совместно обсуждают. Такой процесс стимулирует рост сотрудника, поскольку он понимает, чего ждет от него руководство.

Улучшение условий труда - острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

На производстве эргономика увязывается не только с комфортом, но и с безопасностью. Оснащение рабочего места приспособлениями для удобства и безопасности позволяет поднять производительность труда, уменьшая неудовлетворенность работой и сглаживая выдвигаемые сотрудниками претензии. Это одновременно показывает заботу руководства

о здоровье и безопасности людей, что тоже является важным моральным стимулом.

Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда напрямую влияет на трудовую культуру работающих. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали: ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах; правильно располагать и хранить нужные предметы; постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте; постоянная готовность рабочего места к проведению работы; усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Некоторые виды работ требуют постоянных контактов, другие же - полной сосредоточенности и тишины. Но любому человеку необходимо хотя бы короткое уединение. Существует несколько способов, как создать более спокойную рабочую обстановку: можно ввести гибкий график работы, позволяющий одним сотрудникам раньше приходить и уходить, а другим - начинать и кончать работу позже; выделить кабинет для сотрудников, работающих над заданием, которое требует особой сосредоточенности; если поджимают сроки допустимо разрешить людям работать дома.

Предоставление академического отпуска раз в несколько лет также является стимулирующим средством. Такие отпуска позволяют хорошим работникам повышать квалификацию за счет чтения специальной литературы и др. или просто расслабиться и найти новые идеи для своей работы.

Одна из самых популярных на сегодняшний день стратегий мотивации – создание команды. Повышение - хорошее вознаграждение за успешную работу с учетом сопутствующих изменений в зарплате, звании, полномочиях, но повышения в качестве сильного стимула должны быть хорошо обдуманными.

Заметим, что меж материальными и нематериальными стимулами имеется диалектическая связь.

Рассмотрев теоретические основы мотивации, предлагаю уделить внимание проблеме удовлетворенности трудом.

Практически любой руководитель хотел бы видеть среди своих подчиненных людей, удовлетворенных выполняемой работой. Удовлетворенность трудом - это характеристика эмоционального отношения человека к выполняемой им производственной деятельности. Исследования показывают, что неудовлетворенность связана с увеличением числа прогулов и текучестью кадров. Что касается влияния удовлетворенности на продуктивность деятельности, то в целом можно сказать, что влияние есть, но оно довольно слабое. Этот эффект можно объяснить следующим образом. Во многих случаях деятельность работников настолько структурирована, их активность настолько подчинена заданному ритму, люди находятся в настолько жестких рамках, что все это оставляет очень мало возможностей для индивидуальных вариаций. Вместе с тем можно предположить, что неудовлетворенность работой сказывается на продуктивности не непосредственным образом, а действует сначала на приверженность человека интересам организации, отношения с коллегами и руководителями, а уже потом, опосредованно, и на продуктивность. Как бы то ни было, люди и организация, безусловно, страдают от неудовлетворенности некоторых сотрудников работой, и в итоге это сказывается на всех показателях эффективности их деятельности.

Результаты исследований показывают, что удовлетворенность трудом во многом зависит не только от работы, но и от характеристик самого работника. Известно, что квалифицированные работники, менеджеры ("белые воротнички") - в целом более удовлетворены работой, работники физического труда ("синие воротнички"). По всей видимости, дело в том, что

работа белых воротничков относительно более содержательна, разнообразна, допускает большую степень независимости по сравнению с работой низко квалифицированных работников.

Удовлетворенность работой, как выяснилось, зависит от возраста индивида: пики удовлетворенности приходятся на 30 и 50 лет, а относительный спад на 40. Это объясняют следующими обстоятельствами. В тридцатилетнем возрасте люди в основном проходят период первоначальной профессионализации, в значительной степени адаптируются к работе, достигают первых значительных успехов, ощущают себя только в начале большого и многообещающего пути. С этим, видимо, связано относительное повышение удовлетворенности работой в 30 лет. К сорока годам развеиваются многие иллюзии, накапливается усталость, возникает некоторое разочарование. А к 50 годам многие смиряются с реальностью, начинают смотреть на жизнь трезво и рассудительно, понимая, что негативные моменты есть везде, не только в работе, и что все не так уж плохо.

Другим фактором удовлетворенности работой является стаж, или опыт работы: чем дольше человек занимается какой-либо деятельностью, тем в среднем в большей степени он ей удовлетворен. Видимо, это связано сразу с несколькими причинами:

во-первых, чем у человека больше опыта работы, тем выше его квалификация, а значит, тем больше вероятность того, что он будет занимать лидирующие позиции среди профессионалов своего профиля, и тем выше уровень его самоуважения и признания со стороны окружающих;

во-вторых, стаж работы непосредственно влияет на включенность индивида в некоторую профессиональную общность, а, следовательно, тем больше удовлетворяется его потребность в принадлежности;

в-третьих, можно предположить, что чем больше стаж работы в

некоторой области и некоторой организации, тем больше вероятность того, что индивид сделал выбор профессии и организации, который соответствует его личностному типу, т.е. типу профессиональных предпочтений. Следовательно, среди работников с большим стажем относительно высок процент людей, которым их профессиональная деятельность обеспечивает возможность самоактуализации, реализации их личностного потенциала, что и вызывает, в свою очередь, относительно высокую степень удовлетворенности работой;

в-четвертых, весьма возможно, что такое увеличение удовлетворенности можно объяснить и известным в социальной психологии эффектом оправдания усилий, эмпирически зафиксированного в рамках исследований когнитивного диссонанса. Суть эффекта состоит в том, что чем больше человек вложил усилий в какую-либо деятельность, тем более привлекательной она ему кажется.[26, с.47]

Таким образом, сделаем вывод:

Существуют такие методы мотивирования эффективного трудового поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические. Чтобы более эффективно управлять мотивацией нужно использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причина которого - интерес (материальный, моральный, личный или групповой), чаще это материальное вознаграждение. Процесс использования разных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием, оно играет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников и принципиально отличается от мотивирования, т.к. стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование и чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Стимулирование

как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

2. Организация управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр

2.1 Характеристика АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Рудоуправления Кальмакыр

АО «Алмалыкский ГМК» является крупнейшим производителем и поставщиком меди, цинка и драгоценных металлов в Республике Узбекистан. История месторождения медно - молибденовых руд Кальмакыр неразрывно связана с именем геолога Бориса Николаевича Наследова. Хотя этот рудный район был известен еще в древности, о чем свидетельствуют обнаруженные во время разработки старинные горные выработки, и в 1925-1926 гг. обследован и описан геологом Машковцевым С.Ф. и другими, но в последующие годы месторождение детально обследовано и изучено именно Б.Н. Наследовым и им же доказана перспективность его разработки. В благодарность в г. Алмалыке Б.Н. Наследову воздвигнут памятник, установленный ныне возле здания управления АГМК. [31,с.6]

Месторождение расположено в пределах Алмалыкского горнорудного района в 2-3-х км восточнее г. Алмалык. Карьер является крупнейшим поставщиком медно-молибденовой руды для цветной металлургии Республики. Строительство карьера началось в 1954 г. За 5 лет на склонах двух горных вершин: Малого и Большого Кальмакыра были нарезаны уступы, подведены железнодорожные пути из карьера к расположенным на северно-восточном борту карьера напайсайским отвалам, на которых складировались попутно добываемые руды - в рудном отвале № 9, а вскрышные породы на 3-х отвальных тупиках нижнего яруса и одном - на верхнем ярусе. В конце 60-х гг. в эксплуатацию вводятся Алмалыксайские отвалы, на которых размещаются вскрышные породы с нижних горизонтов карьера. Первые годы независимости, по воле исторических обстоятельств,

были сложными не только для коллектива рудоуправления «Кальмакыр»: разрыв прежних экономических связей, отток специалистов, острота кризисных ситуаций, нестабильность экономики. Рудник «Калмакыр» по величине входит в десятку крупнейших горно-добывающих медных предприятий мира. Крупнейшее в горной металлургии СНГ горнодобывающее предприятие. На его базе построена медная обогатительная фабрика комбината и медеплавильный завод. Строительство рудника «Кальмакыр» началось в 1954 году, в эксплуатацию рудник сдан 1 июля 1959 года. [31,с.1]

Первый проект отработки месторождения был составлен Ленинградским институтом «Гипруда», затем проектирование рудника «Кальмакыр» было передано Московскому институту «Гипроцветмет» и в 1960 году институтом разработан проект расширения.

За прошедшие годы институтом периодически корректировался проект отработки месторождения. Последний проект выполнен в 2002 году, в котором изменены кондиции руды, производительность рудника определена в 30 млн.т., срок существования при этом определён до 2070 года (без учёта месторождения «Дальнего»).

В настоящее время карьер имеет следующие размеры:

- длина по поверхности	- 4000
- ширина	- 2000 м
- глубина по верхней отметке до дна карьера	- 525 м
- отметка дна карьера	- 385 м
- угол наклона бортов	- 35-40

Отгружено горной массы на 01.01.2018 г. - 971 млн. м³, руды - 1136,5 млн. т, вскрыши - 535 млн. м³.

На 2018 г. планом горных работ намечается отгрузить и вывезти из карьера:

- горной массы - 25137 тыс.м³;
- в том числе вскрыши - 13000 тыс.м³;

в том числе ж/д транспортом -8000 тыс.м3;

- автотранспортом -11900 тыс.м3;

в том числе:

- за контур -5000 тыс.м3;

- на перегруз - 6900 тыс.м3;

По состоянию на 01.01.2018 г. списочная численность АО "Алмалыкский ГМК", структурное подразделение Рудоуправления «Кальмакыр» составила - 1117 человека.

В том числе:

- ИТР - 146 чел.

В том числе:

- АУП - 17 чел.

- рабочих - 962 чел.

в том числе по профессиям:

- машинист экскаватора -169 чел.

- пом.машиниста экскаватора -165 чел.

- маш.бур.установки -31 чел.

- пом. маш.бур. установки - 38 чел.

- монтер пути - 99 чел.

- слесарь-дежурный по ремонту оборудования - 81 чел.

- Эл.слесарь-дежурный по ремонту оборудования -103 чел.

- Эл.газоэлектросварщик - 49 чел.

- прочие профессии - 221 чел.

Карьер «Кальмакыр» был введён в число действующих горнорудных предприятий Узбекистана и в настоящее время является крупнейшим поставщиком медно-молибденовой руды для цветной металлургии Республики Узбекистан.

Алмалыкский рудный район расположен в северных предгорьях Кураминского хребта на левом берегу р. Ангрен. Промышленным центром района является г. Алмалык, находящийся в 65 км от г. Ташкента.

Медно-порфировые месторождения Алмалыка расположены на высоте 750 - 1350 м.

Месторождение Кальмакыр находится в весьма благоприятных географо-экономических условиях. Оно располагается в Алмалык-Ангренском промышленном районе с развитой горнодобывающей и металлургической промышленностью. Кальмакырский карьер имеет грушеобразную форму с утолщением в восточной части его.

В настоящее время карьер углубляется в год на 5-6 м, а скорость подвигания фронта работ составляет 90-100 м. Среднее расстояние транспортировки по железной дороге составляет:

Руды - 15 км

Вскрыши - 8 км

Месторождения района отличаются высокой комплексностью. В настоящее время список минералов включает в себя 179 названий. Из них к рудным минералам относятся около 60.

Золотоносные руды и минералы. Медные руды и минералы. Медь черновая, катодная, чистая. Металлы чистые. Минералы различные. Неорганические кислоты и ангидриды. Полуфабрикаты из цветных металлов. Рудные концентраты тяжелых металлов. Руды благородных и редких металлов, тяжелых металлов. Свинец. Свинцовые руды и минералы. Селен. Серная кислота. Соединения бария, бора, брома, хлора, фтора, йода и селена, тяжелых цветных металлов. Сплавы медные рафинированные по спецификации заказчика. Стержни и прутки из металлического кадмия. Сульфат меди (серноокислая медь, медный купорос), цинка (серноокислый цинк). Ферромарганец. Ферросплавы, кремний-марганец-алюминиевые. Цветные металлы и сплавы. Цинковые руды и минералы.

Ключевыми видами работы считаются:

- 1) организация работы по добыче рафинированной меди, металлического цинка, свинцовых концентрат согласно с установленными нормативами и заключенными уговорами;
- 2) организация работы по снижению расходов, эффективному использованию основных фондов структурных подразделений;
- 3) обеспечение выполнения установленных технических, технологических, природоохранных, экономических финансовых показателей и нормативов;
- 4) организация работы по улучшению условия труда, предотвращению производственного травматизма, контролированию исполнения трудового законодательства Республики Узбекистан по охране труда, увеличению культуры производства и так далее.

Главными стратегическими целями становления организации считаются:

- составление задач для стабильного социально-экономического становления ареала;
- возрастание мобильности народонаселения и оптимизация товародвижения; -увеличение добычи месторождений;
- увеличение конкурентоспособности экономики и обеспечиваниеразвитием иных секторов экономики;
- создание мер для углубления финансовой интеграции и увеличения мобильности трудовых ресурсов;
- действенное управление трудовым потенциалом;

АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Рудоуправление Кальмакыр в работе руководствуется Конституцией, Законами, актами Президента и Правительства Республики Узбекистан, актами органа исполнительной власти, внутренними документами

акционерного общества и положением об АО "Алмалыкский ГМК»,
структурного подразделения Рудоуправление Кальмакыр.

2.2 Исследование особенностей управления мотивацией персонала на АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение Рудоуправление Кальмакыр

Система мотивации на уровне предприятия должна базироваться на определённых требованиях. Основными из них являются:

- Предоставление равных возможностей занятости и должностного продвижения по критерию результатов труда.
- Согласование уровня оплаты труда с его результатами и признание личного вклада в общий успех.
- Гарантия занятости для работников, принимающих участие в реализации конкретных схем повышения производительности труда.
- Создание соответствующих условий охраны здоровья, безопасности труда и благополучия всех работников.
- Обеспечение возможностей для роста профессиональных навыков, реализации способностей работников, внедрение программ обучения;
- Поддержание в коллективе атмосферы доверия, заинтересованности в реализации общей цели, возможности двусторонней коммуникации между руководителями и работниками.

В управлении персоналом на Рудоуправлении Кальмакыр АО АГМК применяются следующие группы методов:

Административные методы управления.

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления.

1. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

1. Объявление благодарности, занесение, на доску почета;

2. Предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности и вклада;

3. Присуждение почетных званий.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования.

Организация сама устанавливает системы оплаты труда на предприятии, определяет общую численность работников, их профессиональный состав, утверждает штат. Также она самостоятельно устанавливает размер окладов для своих работников, которые закреплены в штатном расписании. Штатное расписание (Приложение В) утверждается приказом руководителя организации и содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Изменения в штатное расписание могут вноситься только в соответствии с приказом (распоряжением) руководителя организации.

Заработная плата работника имеет составные части: основная заработная плата (тарифная ставка, оклад), доплаты: надбавки, различные премии районный коэффициент, социальные выплаты т.д.

На Рудоуправлении Кальмакыр АО АГМК организовано поточное производство и рабочий конвейера не может повлиять на увеличение выпуска продукции из-за строгой регламентации производственных процессов. Поэтому на предприятии установлена повременная оплата труда.

На Рудоуправлении Кальмакыр АО АГМК предусмотрены различные доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера.

К выплатам компенсирующего характера относятся:

- доплата за совмещение профессий (должностей) работникам управления начисляется в размере 30% от месячного заработка такого работника. Для работников основного производства при совмещении с другой работой труд оплачивается по расценкам (тарифным ставкам) выполняемой ими работы;

- доплата за работу в особых климатических условиях (районный коэффициент). Районный коэффициент составляет 30% от повременной оплаты труда;

- доплата за работу в выходной и нерабочий праздничный день. Работа в такие дни оплачивается в размере одинарной часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере двойной часовой ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы;

- доплата за сверхурочную работу. Она оплачивается за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере. Сверхурочная работа не должна превышать 4 часа в день для каждого работника.

По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом

случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

- оплата ежегодных отпусков. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в организации. Оплата отпусков исчисляется согласно среднему заработку, рассчитанному за 3 месяца предшествующих отпуску. Ежегодный отпуск работникам устанавливается продолжительностью 28 календарных дней;

- компенсация за отпуск при увольнении;
- время простоя по вине предприятия. Если работник в письменной форме предупредил работодателя о начале простоя, оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника.

- пособия по временной нетрудоспособности. Нетрудоспособность оплачивается первые два дня за счет средств предприятия, последующие дни за счет средств ФСС. Пособие исчисляется исходя из среднего заработка работника за последние 12 календарных месяцев, предшествующих месяцу наступления нетрудоспособности, с учетом непрерывного трудового стажа;

- декретный отпуск, отпуск по беременности и родам;
- единовременное пособие при рождении ребенка.

К выплатам стимулирующего характера относятся:

- квалификационные надбавки;
- доплаты за стаж работы на предприятии.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов (договорных обязательств), улучшения качества продукции, повышении эффективности производства на Рудоуправлении Кальмакыр АО АГМК действует система премирования.

Система премирования на предприятии представляет совокупность элементов стимулирования труда, находящихся во взаимодействии между собой и образующих целостный порядок выплаты премии.

В число основных элементов премиальной системы на предприятии входят:

- стимулируемые задачи производства;
- показатели и условия премирования;
- размеры премий;
- круг премируемых лиц;
- источники выплаты премии, периодичность и сроки выплаты премии;
- порядок начисления премии и учета выполнения показателей премирования.

Конкретной формой выражения премиальной системы на АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» являются положения о премировании и мотивации труда работников, которое утверждается директором предприятия.

Премирование по утвержденным положениям о премировании производится по следующим направлениям:

- за текущие результаты деятельности;
- за рациональное использование ресурсов;
- за рационализаторскую работу;
- по другим направлениям в соответствии с положениями, утвержденными в установленном порядке.

Кроме мотивации труда по действующим системам премирования работникам предприятия выплачиваются единовременные вознаграждения в соответствии с приказом директора:

- за особые успехи в трудовой деятельности;
- за выполнение особо важных (производственных) заданий;
- прочие премии (юбилейные даты и другие разовые поощрения, оформленные приказом по предприятию).

Другим инструментом мотивации работников является создание предприятием особых условий для работников, проведение различных мероприятий с участием трудового коллектива, различного рода не денежные поощрения. Эту группу можно назвать нефинансовые вознаграждения:

- во-первых, льготы, связанные с графиком работы (относятся к нерабочему времени, например, выходные дни, праздники);
- во-вторых, «вознаграждения-признательности». В этом направлении поощряется как индивидуальные заслуги и достижения, так и групповые (присуждение почетных званий, Доска почета);
- в-третьих, вознаграждения, связанные с изменением статуса работника.
- в-четвертых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, то есть изменение технической оснащенности и пр.

Итак, рассмотренные выше инструменты, используемые руководством в повышении уровня мотивации, позволяют сделать вывод, что в данный момент мотивация персонала является сложным процессом, охватывающим почти все стороны жизни работников как в процессе выполнения трудовой деятельности на предприятии, так и вне предприятия.

В целом, система мотивации персонала применяется комплексно, но, несмотря на это, существуют серьезные проблемы с заинтересованностью в результатах работы, неудовлетворенностью самой работой, как результат, текучесть кадров. Следствием последнего является потеря

высококвалифицированных специалистов, а значит и возможность ухудшения качества продукции.

Для выявления проблем, существующих в трудовой сфере, было проведено социологическое исследование социального и профессионального самочувствия работников.

Ниже приводится анализ мини - исследования социального и профессионального самочувствия работников в Рудоуправлении Кальмакыр АО АГМК опрошенных - 50 человек.

По результатам исследования можно выдвинуть ряд серьезных проблем таких, как:

- 1) Низкий уровень заработной платы;
- 2) Снижение заинтересованности в работе;
- 3) Необеспеченность работников жильем;
- 4) Условия труда;
- 5) Адаптация новых работников.

Значительно проясняет ситуацию выявление потребностей работников для поиска правильных решений. Так, если распределить ответы на вопросы согласно иерархии потребностей Маслоу, то получится следующая картина, представленная на рисунке 4.



Рисунок 4 - Выводы по исследованию согласно иерархии потребностей Маслоу

Таким образом, около половины респондентов имеют неудовлетворенные базовые потребности. Поэтому подавляющее большинство 81% причиной неудовлетворенности считают размер заработной платы. Хотя формально созданы условия как для получения оклада, так и для получения дополнительных выплат в виде премий.

Если же применить теорию Врума при определении ожиданий работников, то выясняется, что 69% опрошенных связывают с предприятием свои будущие планы, то есть работники надеются на реализацию собственных целей с помощью АО «Алмалыкского Горно-Металлургического Комбината»

Недовольство работников еще объясняется тем, что только 4% респондентов считают заработную плату адекватной затраченному труду (с позиции теории равенства).

Другая проблема - нарушение адаптации новых работников является следствием психологических факторов (взаимоотношения в коллективе). Около 10% работников попадают в эту категорию, где результатом становится:

- эмоциональное и физическое напряжение;
- брак в производстве;
- увольнения;
- производственные травмы и увечья.

Эти последствия увеличивают текучесть кадров, которая представляет наибольший процент среди работающих меньше года.

Исследование причин увольнения позволяет выделить три группы:

1. Непосредственно не связанные с предприятием (выезд, семейные обстоятельства);
2. Связанные с неудовлетворенностью работой в том или оном аспекте (условия труда, график работы, взаимоотношения в коллективе);

3. Увольнения по инициативе руководства подразделений.

Соотношение этих групп выглядит следующим образом:

1 - 28%, 2 - 44%, 3 - 28%.

К обозначенным выше проблемам можно добавить еще ряд.

Далее, на Рудоуправлении Кальмакыр АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» отсутствует персонифицированное поощрение в виде благодарности, почетной грамоты, не практикуется межбригадное соревнование.

Таковы проблемы на Рудоуправлении Кальмакыр АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» на сегодняшний день. Рекомендации по решению этих и некоторых других трудностей представлены в следующем параграфе.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы трудовой мотивации персонала в АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение Кальмакыр

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 Трудовом Кодексе Республики Узбекистан, 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 «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат», структурного подразделения Рудоуправление Кальмакыр, в рамках которой каждый сотрудник смог бы узнать о своих правах на ту или иную гарантию, и компенсацию: за что они даются, сколько нужно работать, чтобы получить 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 60.000 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 «Алмалыкский ГМК».

4. Разработать систему беспроцентного кредитования для сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», структурного подразделения структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.

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 «Алмалыкский ГМК», структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр, 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 «Алмалыкский ГМК», структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр. 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 «Алмалыкский ГМК», структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр 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.

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 выразить 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. 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа позволяет сделать следующие выводы.

Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов, вначале это возникновение потребностей, в завершении - устранение потребности. Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса. Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека (пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Макклелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга). Основные процессуальные теории

мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

Также был проведен анализ системы управления мотивацией персонала АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр.

Рассмотрена общая характеристика Рудоуправления Кальмакыр выявлены особенности системы управления мотивацией персонала.

В ходе работы мною были выявлены проблемы со стороны АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурного подразделения Рудоуправления Кальмакыр;

- 1) Низкий уровень заработной платы;
- 2) Снижение заинтересованности в работе;
- 3) Необеспеченность работников жильем;
- 4) Условия труда;
- 5) Адаптация новых работников.

Для решения данных проблем я выделила примерные группы с однотипными потребностями:

- Материальная заинтересованность;
- Профессиональная заинтересованность;
- Потребности в трудовых достижениях;
- Потребности в личностном росте.

Материальная заинтересованность.

Категория работников, входящих в эту группу, безусловно, имеет неудовлетворенные базовые потребности, но мотивацию этой группы работников наиболее действенным способом можно увеличить, предложив им дополнительные выплаты. Примерами таких стимулирующих выплат может служить:

- поощрение некурящих работников;
- подарки к праздничным датам;
- бесплатное посещение работниками бассейна в течение всего года.
- поощрение по итогам проведенного конкурса в виде денежного вознаграждения;

Профессиональная заинтересованность.

Эту категорию составляют работники, которым нравится их профессия, они имеют достаточно хорошие знания, но в силу каких-либо причин не получают от работы удовольствия, то есть не оправдываются их ожидания.

К таким работникам необходимо применять следующие мотивирующие программы, позволяющие диверсифицировать их трудовую деятельность:

- предложения по обучению данной специальности молодых работников;
- предложение о смене специфики работы на какое-то время;
- мероприятия по повышению значимости профессии.

В первом случае происходит передача теоретических и практических знаний, благодаря чему повышается значимость профессии и чувство незаменимости, как опытного специалиста.

Данные мероприятия увеличивают вовлеченность в работу, в результате чего улучшается мастерство и, в итоге, имеет место рост качества продукции.

Потребности в трудовых достижениях.

Здесь представлено большинство работников, обусловлено это тем, что любая деятельность человека целенаправленна. То есть каждый человек

имеет какие-то цели, которые он старается достичь в процессе его деятельности.

По-нашему, мнению эта группа является наиболее значимой, так как основным инструментом воздействия на мотивацию работников данной группы можно считать памятные события, официальные документы, похвала, звания и некоторые другие.

На данную категорию работников следует воздействовать следующими мероприятиями:

- предоставление возможности регулярного обучения с целью повышения квалификации или разряда;
- проведение конкурсов по выявлению лучшего по профессии, где, например, присуждается звание «Лучшего по профессии».

Суть этого конкурса состоит в том, что участники должны соответствовать определенным требованиям, должны эффективно использовать ресурсы, должны иметь низкий процент брака. То есть задаются параметры качества и производительности, как необходимое условие к участию, а затем проводится теоретическое и практическое тестирование.

Данная программа своей целью имеет не только удовлетворение потребностей в достижении, но и выполнение программы по качеству и выпуску.

Для работника получение такого звания (например, на год) имеет большое значение, которое придает его работе особый статус, к тому же таким работникам могут предоставляться предпочтения или гарантироваться льготы, а также помощь в решении проблем:

- оплата страховки;
- ипотечное кредитование;

- предоставление ссуд на образование;
- предоставление туристических путевок.

Потребности в личностном росте.

Данная группа представлена работниками, в основном, самодостаточными, но к этим работникам все же необходимо применять программы по мотивированию их труда.

В рамках данной группы целесообразным будет введение соревнований и персонализированного учета изменения показателей производительности и качества работы. Причем, эта информация должна быть доступна каждому работнику:

- размер брака за месяц (квартал, год);
- освещение достижений всеми возможными способами, например, установка плаката в цехе, на доске объявлений с именами работников, номером бригады и их достижениями, грамоты (от которых отошли в настоящий момент), вплоть до торжественных мероприятий.

Подкрепить эту информацию можно вручением ценных подарков, обеспечение социальной защищенности (материальная помощь при вступлении в брак, рождение ребенка).

В целом для всех групп работников предприятию следует организовывать общефирменные мероприятия. В этом направлении большое внимание должно уделяться спортивным мероприятиям, культурно-массовым мероприятиям. А также можно предложить организацию летнего отдыха в кругу семьи в в зоне отдыха Чимган, Синегорье, Замин и празднование юбилеев.

Данные рекомендации значительно увеличивают вовлеченность в работу, повышают значимость того или иного работника, способствуют налаживанию долгосрочных связей между руководством и персоналом,

развивают у работников положительные эмоции в связи с проявлением заботы и внимания со стороны руководства.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Егоршин А.П. Основы менеджмента. - Нижний Новгород: НИМБ, 2008.
2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник для вузов / А. Я. Кибанов [и др.]. - М.: Инфра-М, 2009. - 524 с.
3. Круглова Н.Ю. Основы менеджмента. - М.: КноРус, 2009.
4. Кравченко А.И. Социология управления: фундаментальный курс. - М.: Академический Проект, 2008.
5. Травин В.В. Мотивационный менеджмент. - М.: Дело, 2007.
6. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ЭКМОС, 2000.
7. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. - М.: Техносфера, 2007.
8. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарики, 2003.
9. Е.П. Ильин. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2002.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2000.
11. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. - СПб.: Фирма, 2005.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: Инфра-М, 2001.
13. Смирнова Е.Ю. Менеджмент персонала. - М.: Элит, 2004.
14. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. - СПб.: Канди, 2005.
15. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада - ЛТД, 2006.
16. Володин А.М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. - 2007.
17. Герчикова И.И. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2008.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2006.
19. Каверин С.Б. Мотивация труда. // С.Б. Каверин - М.: Ин-т психологии РАН, 2008.
20. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2007. - № 1.

21. Вишняков О.Л., Грачев В.П. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей // Управление персоналом. - 2004. - № 19.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2003.
23. Огнев А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом // Управление персоналом. - 2003. - № 6.
24. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. - М.: Аспект-Пресс, 1999.
25. Блинов А.О. Искусство управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 200L
26. Цветаев В.М. Управление персоналом. - Спб.: Питер, 2002.
27. Международный научный журнал «СИМВОЛ НАУКИ» №5/2016 ISSN 2410-700X.
28. Сурков С.А. Особенности мотивации персонала в период проведения изменений. Мотивация и оплата труда / С.А. Сурков. - 2013. - 240 с.
29. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Н.В. Федорова. - М.: КНОРУС, 2013. - 209 с.
30. Франчук В.И. Основы современной теории организаций / В.И.Франчук. - М.: МГУ, 2014. - 234 с.
31. <http://www.agmk.uz/index.php/ru/o-nas/opendata>
32. Черепанов В.В. Основы управления персоналом в организации любой формы собственности/ В.В. Черепанов.- М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012.-679с.
33. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2013. - 224 с.
34. Шлендера П.Э. Управление персоналом/-М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 320с.
35. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. - М.: Прогресс, 2013. -300 с.
36. Щербатых Ю. В. Психология труда и кадрового менеджмента в схемах и таблицах; КноРус - Москва, 2011. - 248 с.
37. Управление персоналом. Шпаргалка; Окей-книга- Москва, 2012. - 977с.

38. Бычкова В.П. Управление персоналом: Учебное пособие. Под ред. Бычкова В.П.; РГГУ - Москва, 2013. - 435 с.
39. Михеев А.Ф. Организационно-правовые основы работы с персоналом / А.Ф. Михеев // Кадровик. Управление персоналом. - 2013.- №9.- С.19-26.
40. Блинов, А.О. Управление персоналом / А.О. Блинов, Х.И. Кайтаева. - М.:Элит-2000, 2007. - 392 с.
41. Бородушко И.В. Основы менеджмента /- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.– 271с
42. Валиева О. В. Управление персоналом. Конспект лекций;А-Приор Москва, 2012. - 176 с.
43. Гаврилова С.В. Организация труда персонала: учебное пособие / С.В. Гаврилова, Л.Н. Иванова-Швец. – М.: ЕАОИ, 2014. – 299 с.
44. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 318 с.
45. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Дашков и К, 2013. – 363 с.
46. Калигин. Н.А. Принципы организационного управления, - М.: Финансы и статистика, 2003. - 272 с.
47. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова. - М.: ЕОИ, 2013. – 312 с.
48. Исаев Р.А. Управление персоналом: учебник / Р.А. Исаев. – М.: Дашков и К, 2013. – 264 с.
49. https://kartaslov.ru/книги/Козак_Н_Н_Управление_персоналом/

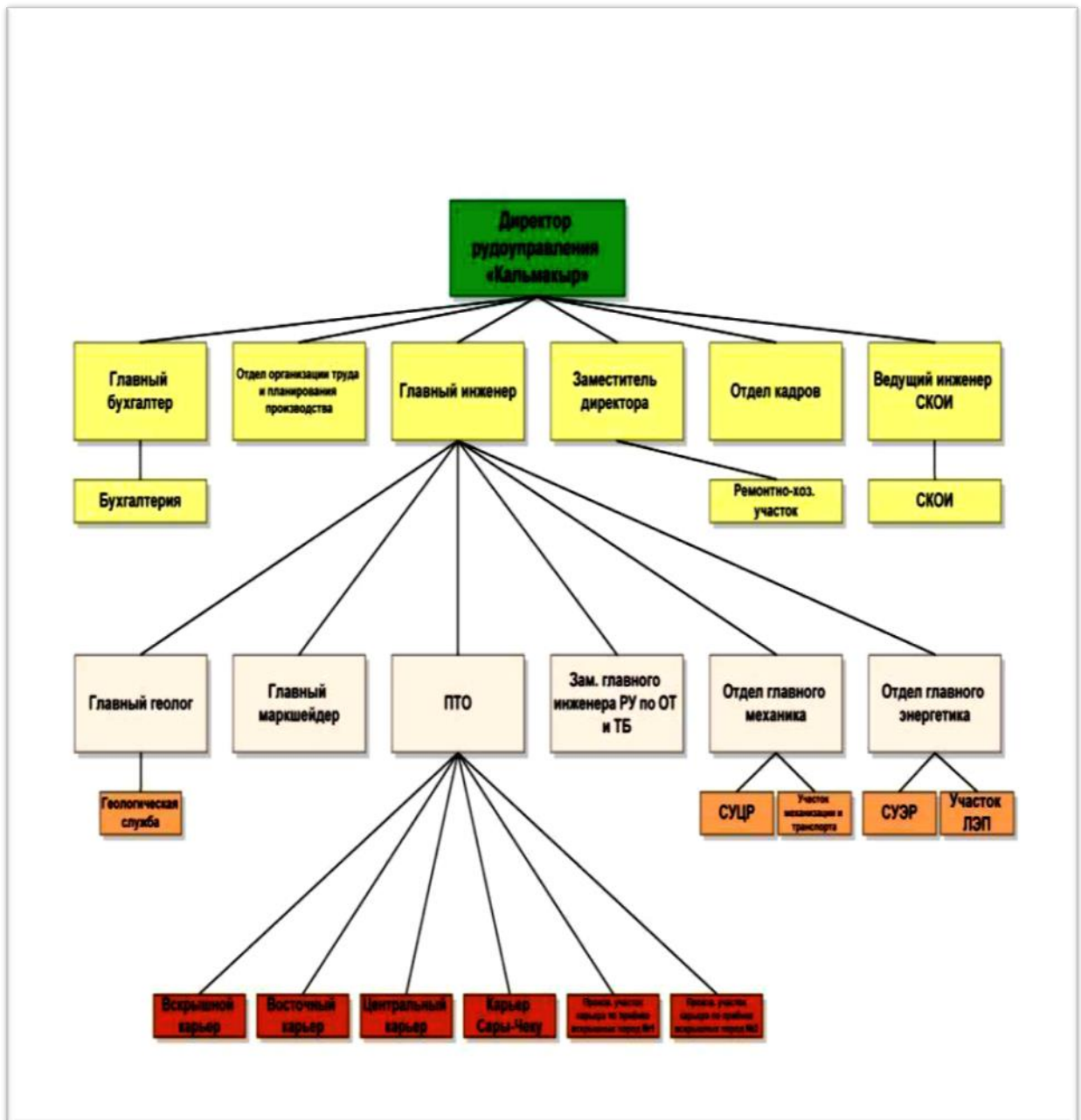
Приложение А. Теории авторов исследования

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 Х и Y. В теории Х предполагается, что в процессе управления сотрудники ленятся, 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, стремятся, 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.	Выделенные 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 лишь с высокой потребностью в успехе
Эдвин Локк	Степень выполнения трудовой деятельности находится в зависимости от четырех особенностей целей:	Степень выполнения Трудовой деятельности находится в зависимости

	<p>сложность; особенность; приемлемость; приверженность. Данные характеристики обосновывают выбор цели, а также те усилия, которые сотрудник хочет затратить на достижение поставленной цели.</p>	<p>от четырех особенностей целей: сложность; особенность; приемлемость; приверженность</p>
Торндайк-Скиннер	<p>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.</p>	<p>На основе данной теории можно сформулировать ряд практических рекомендаций для мотивации сотрудников в организации</p>
Адамс	<p>«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.</p>	<p>На основе данной теории можно сформулировать следующие рекомендации для мотивации сотрудников.</p>
В. Врум	<p>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.</p>	<p>Раскрывались потребности сотрудников с точки зрения его ожиданий.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структурное управление АО «Алматыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение рудоуправление Кальмакыр



ПОЛОЖЕНИЕ

**О премировании и материальном стимулировании
сотрудников АО «Алмалыкский Горно-Металлургический
Комбинат» структурное подразделение рудоуправление
Кальмакыр**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.

- 1.1. Настоящее Положение о премировании/депремировании сотрудников АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение рудоуправление Кальмакыр устанавливает порядок и условия материального стимулирования сотрудников.
- 1.2. Настоящее Положение распространяется на сотрудников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием ООО.
- 1.3. В настоящем Положении под премированием понимается выплата сотрудникам денежных сумм сверх размера заработной платы, а под депремированием понимаются единовременные (разовые) вычеты из фактического размера заработной платы.
- 1.4. Премирование/депремирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышения ответственности сотрудников за своевременное и качественное выполнение ими поставленных задач, своих трудовых обязанностей.
- 1.5. Премирование/депремирование осуществляется на основе индивидуальной оценки труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения поставленных задач, трудовых обязанностей и договорных обязательств.

2. ВИДЫ ПРЕМИЙ

- 2.1. Настоящим Положением предусматривается единовременное премирование.
- 2.2. Единовременное (разовое) премирование сотрудников может осуществляться в отношении всех сотрудников АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение рудоуправление Кальмакыр.
- 2.3. В организации выплачиваются премии по итогам работы, за перевыполнение задания, за соблюдение техники безопасности, к юбилею, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей.
 - 2.3.1. Премия по итогам работы выплачивается ежемесячно, ежеквартально или раз в год по усмотрению работодателя в случае достижения организацией хороших результатов в своей деятельности, получении прибыли. Указанная премия устанавливается индивидуально в каждом конкретном случае директором Общества, выплачивается всем работникам организации.
 - 2.3.2. Премия за соблюдение техники безопасности, пожарной безопасности, правил производственной санитарии, выплачивается ежегодно работникам, не допустившим в течение года нарушений. Премия выплачивается при условии, что работник состоял в штате организации не менее 6 месяцев соответствующего года. Премия выплачивается в размере 50% от месячного должностного оклада одновременно с выплатой заработной платы за декабрь соответствующего года.
 - 2.3.3. Премия к юбилею выплачивается работникам, у которых в соответствующем месяце был юбилей (30, 40, 50, 60 лет). Премия выплачивается в размере 100% от месячного должностного оклада соответствующего работника.
 - 2.3.4. Премия за добросовестное выполнение трудовых обязанностей выплачивается работникам, проработавшим в организации 5 и 10 лет

и добросовестно выполнявшим трудовые обязанности, не имевшим нареканий к своей работе, соблюдавшим трудовую дисциплину.

Указанная премия выплачивается в том месяце, когда наступило 5-летие или 10-летие работы в организации, в размере 100% от месячного должностного оклада соответствующего работника.

2.3. Премии могут выплачиваться:

Машинистам экскаваторов, помощникам машинистов экскаваторов, машинистам буровых установок, помощникам машинистам буровых установок, монтерам пути, слесарям по ремонту оборудования, электро-слесарям по ремонту оборудования, газо-электросварщикам - за увеличение объема добычи руд, выполнение и перевыполнение планов по переработке месторождений.

Сотрудникам бухгалтерии - за своевременную и качественную подготовку квартальной и годовой отчетности, сдачу баланса, за отсутствие санкций со стороны государственных проверяющих органов.

Служащим отдела снабжения (заведующему складом сырья) - за своевременную поставку сырья, за обеспечение надлежащего учета, хранения и использования сырья.

Механикам - за исправное состояние производственного оборудования

Заведующему складом готовой продукции - за обеспечение надлежащего контроля за готовой продукцией.

Технологу и лаборанту - за внедрение новых видов изделий, за оформление нормативной документации, за проведение анализов, контроль над качеством продукции, за отсутствие санкций со стороны проверяющих органов, за отсутствие жалоб со стороны потребителей.

Заведующим производством – за неукоснительное соблюдение производственной программы, активное участие и большой вклад в реализацию проектов, разработку и выполнение мероприятий,

направленных на экономию средств, улучшение производственных показателей за выполнение иных особо важных заданий и срочных работ, разовых поручений руководства.

- 2.5. Премии начисляются за фактически отработанное время. За работу в праздничные дни, сверхурочное время премия начисляется на одинарный оклад.
- 2.6. Премии уменьшаются или не выплачиваются полностью при наличии производственных упущений и нарушений трудовой дисциплины в соответствии со следующим перечнем:
- прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительной причины более 4-х часов в течение одного рабочего дня) -100%;
 - появление на работе в состоянии алкогольного, токсического или наркотического опьянения - 100%;
 - опоздание к началу рабочего дня (более чем на 2 часа) без предупреждения непосредственного руководителя - 50%.;
 - опоздание к началу рабочего дня (менее чем на 2 часа) без предупреждения непосредственного руководителя - 30%;
 - за невыполнение распоряжений руководителя, а также неполное и несвоевременное выполнение обязанностей согласно должностной инструкции, повлекшее за собой отрицательный результат в деятельности предприятия - от 50 до 100 %.

3. РАЗМЕР ПРЕМИЙ/ВЫЧЕТОВ.

- 3.1. Премирование сотрудников осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности. источник премирования: дополнительная выручка от реализации продукции
- 3.2. Размер премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого сотрудника генеральным директором по представлению руководителей подразделений и не лимитируется.

3.3. Размер вычетов из заработной платы определяется для каждого сотрудника генеральным директором по представлению руководителей подразделений и не лимитируется.

4. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на директора рудоуправления Кальмакыр.

4.2. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения сотрудников АО «Алмалыкский Горно-Металлургический Комбинат» структурное подразделение рудоуправление Кальмакыр.