



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Управление мотивацией персонала на предприятии</i>

УДК 005.32:331.101.3

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Макрушина А.В		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, Звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В	к.э.н, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

Томск – 2023 г.

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП
38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации

ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности

	организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Макрушина Анастасия Валерьевна

Тема работы:

<i>Управление мотивацией персонала на предприятии</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	03.02.2023 № 34-39/с

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>1. Материалы, представлены в производственной и преддипломной практике на основе ООО «Olmaliq Gishtchisi»</p> <p>2. Нормативные документы и литературные источники</p> <p>3. Источник сети Интернет</p>
<p>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала.</p> <p>1.1 Классические теории мотивации</p> <p>1.2 Методы и способы стимулирования труда</p> <p>1.3 Формирование системы мотивации персонала</p> <p>2. Экономическая характеристика деятельности ООО «Olmaliq Gishtchisi»</p> <p>2.1 ООО «Olmaliq Gishtchisi»: история создания и развития</p>

	<p>2.2 Анализ состава и структуры персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»</p> <p>3.Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»</p> <p>3.1Анализ действующей системы мотивации труда персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»</p> <p>3.2Методы стимулирования персонала</p> <p>3.3Рекомендации по совершенствованию мотивации</p> <p>4.Социальная ответственность определение целей и задач КСО</p>
<p>Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)</p>	<p>Рисунок 1- Пирамида Абрахама Маслоу</p> <p>Рисунок 2- Теория МакКлелланда</p> <p>Рисунок 3- Система мотивации</p> <p>Рисунок 4- Основные этапы создания системы мотивации</p> <p>Рисунок 3- Основные задачи мотивации персонала</p> <p>Рисунок 4- Система мотивации персонала</p> <p>Рисунок 7- Показатели удовлетворённости у работников в двух группах</p> <p>Рисунок 8 - Квалификационный анализ работников</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В	к.э.н, доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Макрушина Анастасия Валерьевна		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент
Уровень образования бакалавриат

Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Макрушина Анастасия Валерьевна

Тема работы:

<i>Управление мотивацией персонала на предприятии</i>

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	13.06.2023
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
25.03.2023	Теоретические аспекты системы мотивации персонала.	10
15.04.2023	Экономическая характеристика деятельности ООО «Olmaliq Gishtchisi»	10
10.05.2023	Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»	10
25.05.2023	Социальная ответственность определение целей и задач КСО	10
19.06.2023	Защита ВКР	60
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Спицын В.В	к.э.н, доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

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

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Макрушина А.В		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 8 рисунков, 26 таблиц и 35 источников.

Ключевые слова: персонал, мотивация, система стимулирования, улучшение системы.

Объектом исследования стала система мотивации персонала Алмалыкского кирпичного завода ООО «Olmaliq Gishtchisi».

Целью данной работы является анализ и оценка имеющейся системы мотивации на предприятии, а также разработка рекомендаций по повышению эффективности системы мотивации персонала.

В процессе данного исследования проводился анализ действующей системы мотивации труда персонала и выявлялись проблемы ее функционирования. В результате этих исследований были составлены рекомендации для повышения и улучшения эффективности мотивации труда персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi».

Степень внедрения: результаты проведенной работы, а именно рекомендации по повышению и улучшению эффективности мотивации труда персонала предложены к использованию в практической деятельности организации.

Область применения: совершенствование системы мотивации персонала на Алмалыкском кирпичном заводе ООО «Olmaliq Gishtchisi».

Экономическая эффективность работы: внедрение результатов будет способствовать улучшению качества труда персонала.

Содержание

Введение	10
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала.	12
1.1 Классические теории мотивации	12
1.2 Методы и способы стимулирования труда	19
1.3 Формирование системы мотивации персонала	23
2 Экономическая характеристика деятельности ООО «Olmaliq Gishtchisi»	32
2.1 ООО «Olmaliq Gishtchisi»: история создания и развития	32
2.3 Анализ состава и структуры персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»	38
3 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»	46
3.1 Анализ действующей системы мотивации труда персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»	46
3.2 Методы стимулирования персонала	58
3.3 Рекомендации по совершенствованию мотивации	63
4 Социальная ответственность определение целей и задач КСО	71
Заключение	79
Список используемых источников	82

Введение

На сегодняшний день, в современном мире рыночных отношений мотивация занимает одно из ведущих мест. Сегодня не одна личность не работает без стимула и определённого мотива. Именно поэтому в современном менеджменте особое внимание уделяется системе мотивации персонала. Правильно подобранная система мотивации персонала — это результат положительного функционирования предприятия в целом.

Актуальность проблем, отражаемых в работе, связана с тем, что основным ресурсом любого предприятия является рабочий персонал. Сегодня невозможно представить деятельность предприятия без квалифицированного персонала. Именно поэтому необходимо особое внимание уделять мотивации персонала, разработать эффективную систему управления персоналом. Необходимо определённно знать, что движет персоналом, что заставляет его работать продуктивно, какие мотивы преследует человек при выполнении своей работы.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение системы мотивации персонала и разработки эффективного управления персоналом в ООО «Olmaliq Gishtchisi».

Исходя из цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы мотивации и стимулирования персонала;
- провести анализ классической теории мотивации на предприятии;
- провести анализ современных методов оценки стимулирования персонала на предприятии;
- провести анализ и оценку основных материальных и нематериальных методов систем управление мотивацией персонала;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi».

Объектом исследования ВКР является мотивация и стимулирование персонала Алмалыкского кирпичного завода ООО «Olmaliq Gishtchisi»

Предметом исследования являются методы управления мотивацией и процедуры по стимулированию персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi».

1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала

1.1 Классические теории мотивации

Система управления персоналом (СУП) – это структура управления персоналом организации, которая состоит из элементов, компонентов и подсистем, взаимодействующих и влияющих друг на друга. По определению Мишина В. М.: «Система – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижения какой-либо цели» [9, с. 31].

Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – «это - процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе [10, с. 102]. Стимулирование – это «тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала» [100, с. 484] персонала в настоящее или ближайшее время. Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, но «противоположны по направленности» но при этом они «взаимно дополняют друг друга» [11].

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [1, с.369].

Мотивация трудовой деятельности — это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим, это комплекс мер,

применяемых со стороны руководства для повышения эффективности труда работников [2, с.124].

Методы мотивации — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности [3, с.85].

Для эффективного управления необходимо выделять мотивы, а также потребности человека. Важно построить эффективную структуру, определяющую правильное использование стимулов, которые мотивируют человека трудиться более продуктивно. Не редко можно встретить ситуации, при которых имея одни и те же условия труда, персонал работает с разной долей эффективности и энтузиазма. А казалось бы, условия одни, значит и продуктивность должна быть одинаковой, однако здесь всё иначе. Почему же так происходит? На мой взгляд, связано это всё с индивидуальным подходом к каждой личности. Ведь каждый выполняя ту или иную работу преследует разные мотивы и цели. Так одного мотивирует высокий заработок, другого похвала, третьего обстановка в коллективе, а четвёртого любовь к собственной профессии. Именно поэтому важно выстроить универсальную систему форм и методов по управлению трудовыми процессами. Правильно найти подход к каждому работнику. Тогда и отдача- продуктивность персонала будет максимально высока.

Мотивация — это своего рода состояние человека, которое может определить активность личности в определённой ситуации. В современном мире рыночных отношений слабо работают классические методы стимулирования работников и побуждения мотивации. В классических методах мотивации персонала, раньше, для продуктивного выполнения работы работником достаточно было правильно подобрать персонал, обучить, делегировать полномочия. Сегодня всего этого недостаточно. Важно подойти

к изучению мотивации изнутри, с точки зрения формирования нового сознания, найти и внедрить новые методы мотивации. Ещё вчера мотивацией служил патриотизм, любовь к собственной профессии. Сегодня всё изменилось. Основным мотивирующим фактором в современной экономике рыночных отношений является желание работника зарабатывать гарантированную плату за выполнение им определённой работы. Интересен также факт, что сегодня в людях нет классического патриотизма. Зачастую работники выполняют своё дело не качественно, однако заработную плату желают иметь высокую. Сегодня изменился менталитет людей. Именно поэтому сегодня важно учесть все факторы.

Стимулирование – внешние инструменты активизации личности. Характерными побудителями выступают материальная заинтересованность. Рассмотрим подходы к изучению теорий мотивации- содержательный и процессуальный.

Содержательный подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации, рассмотрим некоторые из них:

1. Теория иерархии потребностей А.Маслоу.

Одна из популярных общеизвестных теорий мотивации представлена на рисунке №1 пирамида потребностей [1].



Рисунок 1 - Пирамида Абрахама Маслоу

Пирамида представляет собой уровневый процесс потребностей. Теория потребностей здесь представлена в виде ступенчатых потребностей личности. Важность данной теории заключается в важности потребностей по мере убывания. Так человек не может перейти на последующие уровни потребностей, пока до конца не будут удовлетворены их предыдущие, более примитивные потребности.

К примеру, основании пирамиды составляет физиологическая потребность (утоление жажды и голода). Так если человек голоден или он хочет пить, он не думает о различных потребностях в безопасности или еще выше в потребности любви, уважении или куда выше стремлении к самореализации, что представляет собой наивысший уровень потребностей, раскрывающую внутренний потенциал личности. Или, наоборот, человек, который вдоволь сыт, у него возникают другие потребности и т.д. согласно пирамиде.

2. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Федерик Герцберг в своей теории мотивации определил два основных фактора оценки степени удовлетворённости от выполненной работы:

– Гигиенические факторы, удерживающие на работе к ним, относятся условия труда, размер заработной платы, отношения в коллективе

– Мотивирующие факторы, мотивирующие к работе к ним, относятся возможность дальнейшего карьерного роста, успех, признание, достижения.

3. Теория мотивации МакКлелланда. Представлена на рисунке 2 [1].



Рисунок 2 - Теория МакКлелланда

Второй подход к мотивации основан на процессуальных теориях

Теория ожидания В.Врума – одна из наиболее известных теорий процесса мотиваций, которая показывает процесс действия мотивации, а не сам её механизм, данная теория показывает, как в различных ситуациях личность принимает решения, которые в дальнейшем строят его поведение. В.Врум в основу теории положил понятие выбора, отличительной чертой теорией является то, что поведение людей не обусловлено конкретной структурой определённых потребностей. перед личностью стоят различные альтернативы. Исходя из чего можно сделать вывод о том, что человек, как

индивидуум вправе и всегда делает тот выбор, который ему принесёт максимальную выгоду и все действия личности носят осознанный характер.

Теория справедливости (Адамса) – основой этой теории является справедливость отнесённых трудовых затрат личности и получения вознаграждений за них. Равенство заключается в сравнении вознаграждения с вознаграждением других людей, выполняющих ту же работу. Если получение вознаграждения не соответствует затраченным ресурсам, возникает своего рода дисбаланс, который приводит к тому, что недовольные люди испытывают чувство неудовлетворённости и обиды, и стремятся всячески восстановить нарушенную справедливость.

Адамс рассматривает одним из важных мотивирующих факторов – внутреннее ощущение справедливости соотношения «внесённый вклад» и «полученное вознаграждение» и вводит следующие понятия [6,с.281]:

- Входы – это затрачиваемые нами усилия, вкладываемые в работу
- Выходы – это результат нашей работы и то, что мы получаем за вложенные нами усилия

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин. Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном

развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства [5, с. 45].

Анализ учёных показал существования различных понятий определения «мотивации». Существуют различные определения, однако в целом все понимают под мотивацией активные движущие силы, определяющие поведение людей.

На мой взгляд, я бы дала следующее определение понятию «мотивация». Мотивация – это состояние личности, обусловленное внутренними или внешними факторами воздействия. Которые стимулируют работника к действиям, для удовлетворения его потребностей. Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, чем активнее будет работать и выполнять свои обязанности персонал, тем более высоки возможности удовлетворения потребностей самого персонала. А значит и успех всего предприятия напрямую зависит от данного фактора.

Мотивация персонала сегодня определяет не только эффективную деятельность предприятия, но и повышает экономику страны. Успешное предприятие, как правило производит больше товаров или услуг, реализуя их платит налоги в казну государства, в следствии чего и экономическое звено крепнет. Развиваются и инфраструктура страны, появляются рабочие места. Всё это увеличивается за счёт мотивации персонала. Правильно построенная система заставляет работать людей эффективно и качественно, растёт и производительность самого предприятия, увеличивается выпуск продукции, и экономика страны. Именно поэтому сегодня огромное внимание уделяется этому вопросу.

Основные задачи мотивации и стимулирования:

- активировать развитие сотрудников, как профессионалов в своей области, обеспечить повышение их квалификации;
- обеспечить разумное финансирование затрат на оплату труда;

- создать постоянный штат квалифицированных работников, предупредить «текучку» кадров;
- сформировать условия для стимулирования работы всего персонала; привлечь в штат высококвалифицированных работников;
- задать ориентиры работников на решение стратегических задач предприятия [4, с. 48].

Задачи в свою очередь должны быть структурированы и последовательны, в следствии чего формируются доступные и ясные цели мотивации персонала.

Проблема эффективной мотивации в настоящее время достаточно актуальна в публицистической и научной литературе. Данной проблеме посвящены труды фундаментального и прикладного характера зарубежных и отечественных авторов.

В менеджменте понятие мотивации подразделяют на два вида:

- прямая (принудительная);
- опосредованная (стимулирование).

Прямая мотивация – заключается в убеждении сотрудника, внушении, различного рода психологического воздействия на базе примеров работы других сотрудников. Данная форма не относится к современной форме мотивации и носит больше психологический угрожающий характер.

В свою очередь психологи мотивацию подразделяют на внутреннюю и внешнюю.

1.2 Методы и способы стимулирования труда

В современном мире невозможно построить эффективное предприятие, экономику государства, без мотивирующих факторов. Именно поэтому сегодня, остро ставится вопрос о формировании, разработке и изучении

различных факторов касаясь мотивации персонала. Сегодня одних классических методов и теорий недостаточно. Необходимо разрабатывать и исследовать всё новые структуры в области мотивации. Потребности человека постоянно растут и меняются. С ростом уровня предприятия, производительности труда, растёт и экономика страны, а вместе с ней и уровень жизни каждого трудящегося человека. Его потребности становятся выше и зачастую носят более современный характер. Если ещё 50 лет назад человек стоял на первой-второй ступени пирамиды А.Маслоу, то сегодня его потребности достигли самого пика. Исходя из вышесказанного, следует вывод о том, что методы, которые применялись раньше - устарели. Ведь раньше они были направлены на удовлетворение потребностей лишь половины пирамиды Маслоу, сегодня нужно развиваться дальше. Сегодня для исследования и разработки методов стимулирования необходимо рассмотреть основные проблемы на предприятиях, где мотивации труда уделяется недостаточно времени и сил.

Наиболее типичными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала, являются [4, с. 92]:

высокая текучесть кадров;

- высокая конфликтность внутри коллектива и в отношении клиентов;
- низкий уровень трудовой дисциплины и межличностных коммуникаций;
- некачественный труд;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- сбои в производственном процессе;
- неудовлетворенность сотрудников работой;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- нежелание сотрудников повышать свою квалификацию.

Исходя из вышеперечисленных типичных проблем видно, что они сформировались на базе административных и социально-психологических аспектов. Приходим к выводу о том, что данные проблемы возникли на фоне недостаточно уделённого внимания со стороны управления трудовой мотивации. Данные проблемы определяют следующую взаимосвязь: низкая трудовая мотивация на предприятии приводит к понижению удовлетворённости у трудового персонала, которая в свою очередь напрямую влияет на эффективную работу сотрудников, а значит и на эффективное функционирование предприятия.

В целях контроля ситуации в рамках трудовой деятельности необходимо своевременно и качественно проводить анализ системы мотивации персонала предприятия. Периодический анализ удовлетворенности трудом персонала предприятия помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления, ввести дополнительные стимулы, позволяющие устранить или компенсировать не удовлетворяющие персонал факторы труда [7, с.51].

Методы стимулирования подразделяются на две основные категории: Материальные и не материальные. В свою очередь, материальные методы стимулирования могут быть денежные и не денежные.

Наиболее основным методом среди двух видов является материальный метод, именно этот метод является наиболее эффективным в области стимулирования работников. В следствии чего, именно материальный метод используют все руководители, абсолютно всех предприятий. И основная концепции строится именно на ней.

Приведу пример из классического метода стимулирования работников. Практически в каждом предприятии сегодня применяется структура, когда основная мотивация приводится на материально-денежный метод. Так работник при выполнении своих обязанностей получает заработную плату. А при выполнении своей работы более эффективно и качественно при

достижении заданных показателей работник получает премию. К показателям премирования чаще всего включают:

- работа без брака;
- производство товара высокого качества;
- снижение предельной себестоимости выпускаемой продукции;
- перевыполнение плана по выпуску продукции;

Для эффективной работы, работникам необходимы чёткие разъяснения по критериям премирования, начисления их заработной платы.

К денежным материальным выплатам чаще всего относят:

- заработная плата;
- премии;
- доплата за совмещение профессий и должностей;
- доплата за руководство бригадой;
- оплата за работу в ночное время;
- доплата за вредные и тяжёлые условия труда;
- выплата ежемесячных надбавок за классность;
- вознаграждения за выслугу лет
- материальная помощь на оздоровления к отпуску
- выплата пособий по временной нетрудоспособности
- компенсационные выплаты при командировках
- оплата за работу в сверхурочное время в выходные и праздничные дни
- премирование работников в связи с юбилеем
- оплата пособия женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком до 2-х лет

Среди не денежных материальных аспектов можно выделить следующее:

- оплата питания
- служебный автотранспорт

- медицинский осмотр работника
- выделение путёвок в санатории
- выделение ведомственного жилья
- выделение путёвок детям работников в детский оздоровительный лагерь
- предоставление детского сада детям работников предприятия
- выдача новогодних подарков
- продуктовые наборы к праздникам
- туристические экскурсии работников в другие города
- установка неполного рабочего дня женщинам, имеющим ребёнка в возрасте до 14-ти лет.

Методы и различные способы стимулирования оплаты труда производятся с целью удовлетворённости работника условиям и оплатой труда, которые непосредственно связаны с эффективной работой предприятия в целом, именно поэтому на каждом предприятии важно уделять особое внимание данному фактору. Сегодня без человеческого фактора не существует не одно успешное предприятие, а значит, каждый руководитель напрямую заинтересован в том, чтобы каждый работник выполнял свою работу добросовестно. Именно поэтому каждый работодатель напрямую заинтересован в том, чтобы внедрить в своей организации различные методы по стимулированию работников, для дальнейшей заинтересованности работника выполнять свою работу максимально эффективно.

1.3 Формирование системы мотивации персонала

Система мотивации состоит из материальных и не материальных факторов, которые представлены на рисунке 3 [4]:

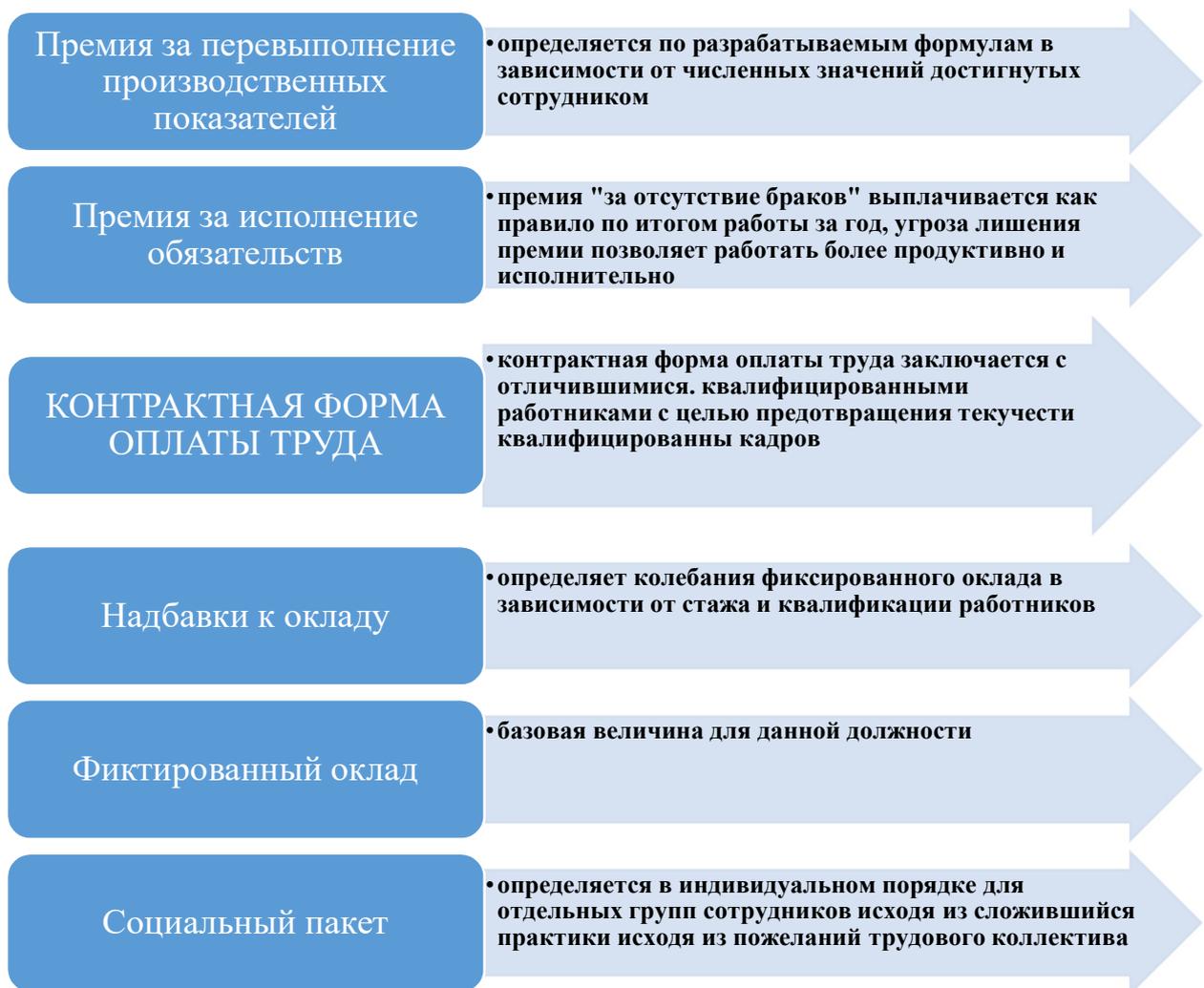


Рисунок 3 - Система мотивации

Результатом эффективного управления персоналом является правильно сформированная система мотивации персонала на предприятии. При формировании системы, необходимо охватить все отрасли производство и рассмотреть каждую индивидуально. Сегодня для высокой производительности труда рабочих важно учитывать различные факторы. Если вчера для того, чтобы человек работал эффективно, достаточно было ему заплатить, то сегодня этого недостаточно. Вследствие чего на каждом предприятии должна работать специальная служба по стимулированию и оплате труда работников. Специальная служба при формировании системы должна включать следующие неотъемлемые факторы:

- обеспечение эффективного использования интеллектуальных возможностей работников;
- обеспечение эффективного использования физических возможностей работников;
- реализация потенциала работника;
- укрепление трудовых отношений в рамках сотрудничества;
- улучшение морального климата.

Основные этапы формирования системы мотивации, представлены на рисунке 4 [2]:



Рисунок 4 - Основные этапы создания системы мотивации

Рассмотрим основные задачи мотивации персонала, которые представлены на рисунках 5 [8, с. 92], 6 [6, 12,15]:



Рисунок 5- Основные задачи мотивации персонала

Система прямой материальной мотивации	система косвенной материальной мотивации	Нематериальные факторы
<ul style="list-style-type: none"> • Базовый оклад • Премииальные • Надбавки • Доплаты 	<ul style="list-style-type: none"> • социальный пакет • сокращённый рабочий день • отгулы • туристические поездки 	<ul style="list-style-type: none"> • уважительное отношение со стороны руководства • поощрение и похвала • обучение и развитие • экскурсии • признание и статус

Рисунок 6- Система мотивации персонала

– Привлечение персонала в организацию является одной из основных задач, поскольку именно от квалифицированного и правильно подобранного персонала напрямую зависит деятельность предприятия. На рынке труда организации постоянно конкурируют между собой за привлечение трудовых ресурсов. Перед руководителем стоит задача, о формировании конкурентоспособной мотивационной системы. Которая должна быть индивидуально разработана к той категории работников, которые требуются предприятию;

– Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности – ещё один из основных моментов, который необходимо учесть при формировании мотивационной системы. Здесь важно не допустить текучесть кадров, которая может произойти, при несоответствии заработной платы, условий труда и т.п. тому, что предлагает рынок. Система должна быть максимально сбалансирована, важно учесть все факторы. С одной стороны, руководитель может назначить максимальную заработную плату своим работникам, тем самым остановить текучесть кадров, связанную с низкой заработной платой, с другой стороны, подобные действия могут привести к увеличению себестоимости выпускаемой продукции или услуге, данный фактор также может понизить эффективную деятельность предприятия. Именно поэтому в современных предприятиях работают специальные отделы по мотивации и стимулированию, которые в свою очередь должны просчитывать все возможные риски и возможности. Вносить предложения. Сегодня на многих предприятиях существует контрактная форма оплаты труда, отличается она от основной тем, что с работниками, имеющих высшую квалификацию и опыт заключается контрактное соглашение, при котором работнику назначается более высокая заработная плата, нежели у других сотрудников. Рассчитывается заработная плата работников по контракту чаще всего за счёт коэффициента. Который умножается на стандартный принятый разряд или же оклад работника по единой тарифной сетке.

– Стимулирование производительного поведения. Приняв на работу грамотных специалистов, важно заботиться о повышении эффективности и что не мало важно результативности их деятельности. Так необходимо кроме контроля повседневного исполнения обязанностей, рассматривать вклад работника в достижение целей предприятия;

– Контроль за издержками на рабочую силу – продуманная система мотивации это в первую очередь плод эффективного управления затратами на рабочую силу;

– Административная эффективность и простота – система мотивации должна быть донесена до персонала, и должна быть максимально простой и понятной для самих работников. Простыми словами, если работник заслужил поощрение, то это должно осуществляться предприятием, как и наказание за определённые грубые нарушения.

В каждой организации должен быть создан отдел по стимулированию и оплате труда. Который будет непосредственно заниматься работой по формированию системы мотивации персонала. Ссылаясь на текучесть кадров, на мой взгляд специалисты должны разработать ряд мероприятий по снижению текучести. Каждый работник, приходя на работу преследует определённые материальные и не материальные цели. Именно на этих целях и должна быть сформирована система мотивации.

На сегодняшний день, почти все работники, придя на работу желают получать достойную заработную плату. Именно поэтому система мотивации должна включать ряд мероприятий, которые позволяли бы работнику получать заработную плату выше назначенной. На мой взгляд основным показателем может служить «премия за выполнение показателей», так отделом должно быть разработано положение о премировании работников, которые при выполнении прописанных показателей могли бы получить надбавку к заработной плате. Тем самым работник будет стремиться выполнять свою работу качественно и эффективно.

Сегодня многие предприятия испытывают дефицит в квалифицированном персонале. Очень редко на предприятие приходят полностью готовые специалисты. Ни для кого не секрет, что хороший специалист выращивается годами, для этого предприятие должно быть заинтересовано в том, чтобы обучить работника, организовать ему курсы по повышению квалификации, организовывать различные семинары и тренинги. Все эти действия в дальнейшем позволят увеличить производительность труда.

Для расчёта показателей производительности труда применяются следующие формулы:

1. Расчёт производительности труда по натуральному методу, данная формула (1) применяется при расчётах, где выпускаемую продукцию можно измерить в натуральных единицах, в штуках, литрах, граммах и т.д

$$ПР_{\text{нат}} = V_{\text{нат}} / N \quad (1)$$

где $ПР_{\text{нат}}$ – натуральная производительность труда

$V_{\text{нат}}$ – количество единиц произведенной продукции в удобной форме исчисления.

N – время затраченное на производство

2. Производительность труда на предприятии выше, если в нём работают опытные и квалифицированные работники. Опыт работника зависит от желания научиться большему и от выслуги его лет на предприятии. Для

расчёта этого показателя, применяется такое понятие как текучесть кадров. Который можно рассчитать по формуле (2) коэффициента текучести кадров:

$$K_{\text{текуч}} = (\text{Ч}_{\text{ув.с. ж}} + \text{Ч}_{\text{ув. нар. дис}}) / \text{Ч}_{\text{ср.спис}} \quad (2)$$

где $K_{\text{текуч}}$ – коэффициент текучести,

$\text{Ч}_{\text{ув.с. ж}}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ув. нар. Дис}}$ – число уволенных за нарушения трудовой дисциплины, чел.,

$\text{Ч}_{\text{ср.спис}}$ – среднесписочная численность за период, чел.

3. Важным фактором для каждого работника является его заработная плата. Предприятие прежде, чем повышать заработную плату работника должно рассчитать фонд оплаты труда по следующей формуле (3):

$$\text{ФЗП} = \text{Зарботная плата} + \text{премии} \quad (3)$$

4. Для определения доли ФОТ необходимо рассчитать себестоимость продукции по формуле (4):

$$C = M + A + \text{ЗП} + Y + \text{ЕСП} \quad (4)$$

где C -себестоимость

M - материалы

A -амортизация

ЗП -заработная плата

Y -услуги

ЕСП - единый социальный платёж

5. После расчёта общей себестоимости выпускаемой продукции мы сможем рассчитать себестоимость продукции за 1 единицу по формуле (5):

$$S = I / V \quad (5)$$

где S - единичная себестоимость

I - суммарная полная себестоимость

V - объем произведённой продукции

Кроме материальных стимулирующих факторов важно учитывать и нематериальные, на мой взгляд организация «доброго» климата в рабочем коллективе является не маловажным фактором. Не редко бывают ситуации, когда напряжённые отношения с начальством, в коллективе заставляют

работника сменить работу, также данный фактор влияет на качество и быстроту выполняемой работы. Здесь многих не может удержать даже высокая заработная плата. В качестве нематериальных выплат можно включить в систему следующие мероприятия:

- организация праздника;
- выделение путёвок в санаторий;
- организация питания;
- организация транспорта;
- туристические экскурсии;
- доска почёта;
- присвоение наград

Все вышеперечисленное хоть и не имеет материальной выгоды, но довольно продуктивно действует на настроение самих работников, а значит и на выполнение ими своих непосредственных обязанностей.

2 Экономическая характеристика деятельности ООО «Olmaliq Gishtchisi»

2.1 ООО «Olmaliq Gishtchisi»: история создания и развития

Общество с ограниченной ответственностью «Olmaliq G'ishtchisi» было создано в 1994 году на производственных площадях вновь построенного цеха на территории Алмалыкского комбината строительных материалов. В основу проекта строительства была заложена технология жесткого формования кирпича с целью выпуска высококачественного керамического кирпича высокой прочности.

Проект строительства завода выполнен институтом «Союзгипростром» в 1988 году. Завод был введен в эксплуатацию в 1994 году. Предприятие имеет в составе 1 туннельную печь, длиной 161 метр и шириной обжигового канала 4,7 метра, 2 противоточных сушильных туннеля по 82 метра.

Согласно проекта на печи были установлены газовые горелки «Вулкан – газ 80М» - 72 штуки (производство СССР). Удельный расход газа на выпуск кирпича составлял 350м³ на 1 тысячу штук.

В 2012 году начаты работы по модернизации завода в целях сокращения расхода природного газа на выпуск кирпича, в частности выполнены следующие мероприятия:

– в состав шихты для производства кирпича введены дополнительные компоненты:

уголь высокочольный Ангреноского месторождения до 6%;

золошлаки Новоангреной ГРЭС до 28%;

– в технологическую линию установлены питатели, оборудованные инверторами для точной дозировки сырьевых компонентов и двухвальный смеситель для лучшей гомогенизации шихты;

– в линии отбора горячего воздуха из печи на сушилки, вентилятор ВЦ4-70 № 20 заменён на более мощные осевые вентиляторы 2 штуки производства КНР, выполнена теплоизоляция всех воздуховодов;

– зона обжига печи расширена за счет установки дополнительных газовых инжекционных горелок ГГИ в количестве 96 штук, изготовленных ООО «Энергогазсервис» (сертификат № 17616/08 от 06 марта 2012 г.);

– на уменьшение потерь тепла футеровка обжиговых вагонеток выполнена из специальных бетонных блоков на шлакощелочном вяжущем с изоляцией из каолинового и базальтового волокна.

В результате выполнения этих мероприятий в 2017 году удельный расход газа на выпуск 1 тысяч штук кирпича составил всего – 122,37 м³.

Специалистами нашего предприятия, в результате многолетних исследований, с участием лабораторий таких известных фирм как ЗАО «Plinfa» Харьков - Украина и Shuang Ya Shang Пекин - КНР, из местного сырья были подобраны составы, позволяющие формовать кирпич с влажностью 16 % и, как следствие, весьма высокой плотности, что в результате позволило получать после обжига пустотелый кирпич прочностью М-100, М-125 и М-150.

Значительную роль в получении кирпича высокой прочности также имеет подготовка шихты, а именно помол и перемешивание сырьевых компонентов, для этих целей на нашем предприятии используется молотковая шахтная мельница ММТ1300/2030, двух вальный глиносмеситель SJJ 300×40 и вальцы финишного помола GS120x100, с усилием поджатия 40 тонн. Кроме того, для выпуска кирпича с точными геометрическими размерами, с минимальными отклонениями в соответствии с действующими стандартами, на нашем предприятии применяются износостойкие мундштуки, пустотобразователи и шнеки.

Последующий, после формовки и сушки, обжиг кирпича осуществляется в мощной печи, оборудованной газовыми горелками, в

которых четко поддерживают температура, заданную технологией. Все это дает возможность добиться, небывалого прежде, равномерного обжига кирпича.

Благодаря высокой механизации технологических процессов, завод выпускает более 30 млн. штук экологически чистого высококачественного кирпича в год.

У Алмалыкского кирпичного завода имеется собственная сырьевая база, благодаря этому он может давать гарантии экологической (в том числе и радиационной) безопасности своей продукции. В качестве основного сырья используется лёсс, каолин вторичный пестроцветный, каолин серый вторичный необогащенный, золошлак и уголь Ангреноского месторождения. Поставщиками сырья, а именно, каолина, золошлака, горной массы являются такие предприятия как ООО «CAREER UNIVERSAL TRANS», ООО «MAXGEOGROUP».

Для производства кирпича источниками энергоснабжения, газоснабжения и водоснабжения являются инженерные сети города Алмалыка.

Отходами считаются: брак обжига – 3,5 %.

Качество, проверенное временем, очевидно, этот слоган наиболее точно характеризует всю деятельность ООО «Olmaliq G'ishtchisi» На данном заводе умело сочетают вековые традиции производства керамического кирпича, знания и опыт поколений, работающих на заводе, последние мировые разработки в сфере производства этого строительного материала, собственные уникальные технологии и, конечно, все природные достоинства кирпича. Именно поэтому вся продукция Алмалыкского кирпичного завода соответствует самым высоким требованиям по энергоэффективности, морозостойкости, долговечности, прочности, экологичности и пожаробезопасности.

В ассортименте предприятия — самые востребованные виды керамических строительных материалов — лицевой пустотелый кирпич различного предназначения, фактур и цветов. Вся продукция компании отвечает всем современным требованиям и стандартам и имеет все подтверждающие сертификаты и паспорта.

Кирпич керамический пустотелый, утолщенный марки по прочности 100,125 и 150, марка по морозостойкости F 25.

КРП-У/100/1,4/25 О'zDSt 3255:2017

КРП-У/125/1,4/25 О'zDSt 3255:2017

КРП-У/150/1,4/25 О'zDSt 3255:2017

Кирпич керамический утолщенный: изделие в форме прямоугольного параллелепипеда номинальными размерами 250x120x88 мм.

Теплопроводность изделий λ_0 :

М-100-0,63 Вт/(м °С)

М-125-0,64 Вт/(м °С)

М-150-0,64 Вт/(м °С)

Удельная эффективная активность радионуклидов $A_{эфф}$ не более 370 Бк/кг [7].

Передовые технологии, используемые на предприятии, позволяют выпускать продукцию высокого качества и по конкурентоспособной цене.

На сегодняшний день наше предприятие является одним из лидирующих производителей высококачественного керамического кирпича на территории Узбекистана. В настоящее время предприятие обеспечивает бесперебойные поставки керамического кирпича потребителям во все регионы Узбекистана и на объекты в таких городах Казахстана, как Астана, Кызылорда, Шымкент, Туркестан и Жетису. Специально, в интересах этих клиентов, нами разработаны и применяются упаковки кирпича, обеспечивающие его сохранность при транспортировке на железнодорожных вагонах и полувагонах на большие расстояния, при этом также учитывается

максимальное использование вместимости железнодорожных вагонов с целью уменьшения транспортных расходов.

Несмотря на то, что в наше время вводятся в эксплуатацию новые заводы по производству кирпича керамического, спрос на продукцию ничуть не уменьшается. Если сравнивать качественные характеристики продукции Алмалыкского кирпичного завода и продукцию заводов-конкурентов, то можно выделить ряд отличительных особенностей. Керамический кирпич ООО «Olmaliq G'ishtchisi» произведен методом пластического формования, позволяющим, существенно расширить сферы применения, то есть он подходит для строительства сооружений подверженных воздействию влажного климата и сырости. Преимущества производимого заводом пустотелого кирпича очевидны - хранение тепла и меньший вес. Следует так же заметить, что кирпичный завод, производящий керамические кирпичи в городе Алмалыке только один и это ООО «Olmaliq G'ishtchisi». Такое положение, естественно, дает большое преимущество Алмалыкскому кирпичному заводу.

Среди кирпичных заводов идет серьезная конкурентная борьба на фоне развернувшихся повсеместныхстроек, как в Ташкентской области, так и по всему Узбекистану.

Заказчиков и подрядчиков интересует только качественный, прочный, морозостойкий и в то же время ровный по цвету и тону кирпич. Это требование времени и строительных стандартов. Из этого следует, что производителям керамического кирпича есть к чему стремиться, чтобы завоевать статус и доверие клиентов.

Согласно коду ОПФ (Организационно-правовая форма) – 1152 Алмалыкский кирпичный завод «Olmaliq G'ishtchisi» является обществом с ограниченной ответственностью. Сфера деятельности предприятия по коду ОКЭД – 23320 (Общегосударственный классификатор видов экономической деятельности) – производство кирпича, черепицы и прочих строительных

изделий из обожженной глины. В соответствии с кодом СООГУ (Система обозначения органов государственного управления) – 07154 завод является членом Акционерного общества «Узстройматериалы». ООО «Olmaliq G'ishtchisi» относится к субъектам малого предпринимательства. Согласно коду СОАТО – 1727404 местонахождение общества: Республика Узбекистан, Ташкентская область, город Алмалык.

Алмалыкский кирпичный завод ООО «Olmaliq G'ishtchisi» действует на основании Устава, имеет самостоятельный баланс, заключает от своего имени договора, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанность, быть истцом и ответчиком в суде. Имущество организации состоит из основных и оборотных средств, а также иных материальных и финансовых ценностей.

ООО «Olmaliq G'ishtchisi» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Республики Узбекистан и Уставом предприятия.

Алмалыкский кирпичный завод ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, предусмотренном Федеральным Законом «О бухгалтерском учете» (новая редакция) Республики Узбекистан от 13 апреля 2016 г. № ЗРУ-404.

Завод может самостоятельно осуществлять свою деятельность, управлять полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей. Планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на продаваемую продукцию.

Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью. Управление предприятием осуществляется на базе определенной организационной структуры.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом.

2.2 Анализ состава и структуры персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»

В целях стимулирования повышения качества производимой продукции предприятие имеет положение о премировании руководителей, специалистов и работников всех уровней. Четкое распределение функций для каждой должности предприятия отражены в разработанных и утвержденных должностных инструкциях. Для закрепления кадров и повышения мотивации труда предприятие работает над вопросами создания комфортных условий работы, отдыха и другими льготами, в том числе обеспечения рабочих фирменной спецодеждой, регулярным медицинским контролем за состоянием здоровья работающих, материальной помощи за счет прибыли при уходе в отпуск и при возникновении сложных обстоятельств в семье.

Кадровая политика ООО «Olmaliq G'ishtchisi» представляет собой общие установки и целенаправленную работу органов управления предприятием по формированию требований к работникам, их подбору и подготовке.

Главным принципом кадровой политики Алмалыкского кирпичного завода является то, что продуктивная деятельность, личный вклад каждого работника в общее дело необходимо достойно оценивать.

Организационная структура имеет линейно—функциональный характер, в которой главное место занимает директор кирпичного завода.

Рассмотрим категорию работников, представленную в таблице 1:

Таблица 1- Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категория сотрудников	Кол-во занятых, чел.			Структура, %			Темп роста, %
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2022/2020
Среднесписочная численность персонала	700	725	720	100%	100%	100%	102,9
Управленческий персонал (чел)	79	84	85	11%	12%	12%	107,6
Производственный персонал (чел)	621	641	635	89%	88%	88%	102,2

В таблице 2 рассмотрено распределение персонала согласно возрастной категории

Таблица 2- Распределение персонала по возрасту

Группа персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел			Структура %		
	2020 год	2021 год	2022 год	2020	2021	2022
18-25	250	256	258	40,2%	40%	40,6%
26-36	100	101	102	16,1%	15,7%	16%
37-50	235	240	246	37,8%	37,4%	38,7%
Свыше 50	36	44	29	5,7%	6,8%	4,5%
Итого:	621	641	635	100%	100%	100%

В соответствии с таблицами, видим, что численность сотрудников предприятия относительно стабильна. Большую часть занимает молодёжь, опытных же сотрудников на кирпичном заводе не много.

На сегодняшний день, продукция кирпичного завода пользуется огромным спросом, имеется современное оборудование, однако производительность труда, оставляет желать лучшего. Так если увеличить производительность труда, то на предприятии имеются все ресурсы для того чтобы производить продукции в большем объёме, нежели сейчас. Продукция кирпичного завода пользуется огромным спросом как у других предприятий, так и среди населения. Стоит отметить также то, что продукции на всех не хватает, а это говорит о том, что трудовой коллектив кирпичного завода необходимо увеличивать.

Рассмотрим более подробно функции руководства, специалистов и работников кирпичного завода:

Директор

Директор является исполнительным органом. Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества. Обеспечивает выполнение задач и целей деятельности организации и всех ее обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками.

Главный инженер

Руководит деятельностью технических служб организации, контролирует результаты их работы, состояние трудовой и производственной дисциплины. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых и трудовых затрат на производство продукции и работ, высокое их качество, надежность и долговечность [2,3].

Секретарь руководителя

Принимает и передает телефонограммы, записывает в отсутствие руководителя принятые сообщения и доводит их до его сведения. Осуществляет работу по подготовке совещаний, проводимых руководителем, ведет и оформляет протоколы. Создает условия, способствующие эффективной работе руководителя. Принимает поступающую на имя руководителя корреспонденцию [2,3].

Менеджер по персоналу и делопроизводитель

Возглавляет работу по комплектованию предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий и специальностей в соответствии с профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности. Осуществляет работу по подбору, отбору и расстановку кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых

качеств, контролирует правильность использования работников в подразделениях предприятия [2,3].

Инженер по охране труда и окружающей среды

Осуществление контроля за соблюдением в подразделениях предприятия действующего экологического законодательства, иных нормативных документов. Перспективное и текущее планирование охраны окружающей среды.

Главный технолог

Организует разработку и внедрение прогрессивных, экономически обоснованных технологических процессов и режимов производства выпускаемой продукции, выполнения работ, обеспечивающих повышение уровня технологической подготовки, сокращение расходов сырья, материалов и улучшение качества продукции. Контролирует выполнение перспективных и текущих планов технологической подготовки производства, строгое соблюдение установленных технологических процессов.

Энергетический цех

Организует технически правильную эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования и энергосистем, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, газом, водой и другими видами энергии, ведет контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов на предприятии, последовательное соблюдение режима экономии.

Главный механик

Организует работу по учету наличия и движения оборудования, составлению и оформлению технической и отчетной документации. Руководит разработкой нормативных материалов по ремонту оборудования, расходу материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды, составлением смет на проведение ремонтов, оформлением заявок на приобретение

материалов и запасных частей, необходимых при эксплуатации оборудования [2,3].

Ремонтно-механический цех

Обеспечивает проведение капитальных и частичных ремонтных работ оборудования с соблюдением требований заводов изготовителей; проведением частичных и полных технических освидетельствований технических устройств, оборудования и отдельных узлов.

Производственный цех (производство кирпича)

Обслуживает автоматизированные технологические линии по производству керамического кирпича. Производит управление, наладку, регулирование и контроль работы механизмов.

Бухгалтерия

Ведет бухгалтерский, налоговый, финансовый и статистический учет, составляет годовой отчет по хозяйственным операциям и баланс.

Главный бухгалтер

Осуществляет организацию бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия, так же контролирует экономичное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия.

Требования главного бухгалтера по документальному оформлению хозяйственных операций и представлению в бухгалтерию необходимых документов и сведений обязательны для всех работников организации. Без подписи главного бухгалтера денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными и не должны применяться к исполнению [2,3].

Начальник отдела МТО

Осуществляет руководство разработкой и внедрением мероприятий по повышению эффективности использования материальных ресурсов, снижению затрат, связанных с их транспортировкой и хранением,

использованию вторичных ресурсов и отходов производства. Обеспечивает подготовку заключения договоров с поставщиками, согласование условий и сроков поставок. Ведет контроль за состоянием запасов материалов и комплектующих изделий, соблюдением лимитов на отпуск материальных ресурсов и их расходованием в подразделениях предприятия по прямому назначению.

Начальник отдела маркетинга и сбыта

Обеспечивает участие отдела в определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции, в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции. Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия. Осуществляет надзор за правильностью транспортировки, хранения и использования продукции.

Заведующий центральным складом

Руководит производственно-хозяйственной деятельностью складского хозяйства. Отвечает за сохранность товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов их хранения, правил оформления и сдачи приходно-расходных документов. Ведет учет товарно-материальных ценностей, соблюдение правил оформления складских операций и сдачи первичных приходно-расходных документов. Контролирует ведение учета складских операций установленной отчетности.

Начальник ОТК и лаборатории

Организовывает проведение работ по контролю качества выпускаемой предприятием продукции, в соответствии с требованиями стандартов и технических условий. Принимает решения о качестве продукции, которые могут быть отменены только директором по качеству. Выдает заключение о соответствии качества сырья, по утвержденным стандартам и техническим условиям. Информировывает руководителя предприятия и начальника

производственного цеха обо всех случаях выявления несоответствующей продукции, дефектов, нарушений технологии, которые немедленно должны быть устранены [2,3].

Прием на работу осуществляется на основании трудового договора. После подписания его руководителем предприятия печатается приказ о приеме на работу. Работодатель обеспечивает полную занятость в соответствии с их профессией и квалификацией. Прекращение трудового договора по инициативе работодателя за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей производится в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка. Так же на заводе разработано и утверждено штатное расписание работников, оно представляет собой перечень работников предприятия с указанием их должности и оклада.

В отделе кадров на каждого из работников заводится личная карточка. При приеме на работу всем работникам присваивается табельный номер, в дальнейшем данный номер указывается во всех документах по учету выработки и заработной плате. Бухгалтерией на каждого работника открывается лицевой счет, на котором из месяца в месяц накапливаются сведения о его зарплате.

Так же в программе 1С: Предприятие 8.3., в разделе «Кадровая политика» вносятся данные о работнике. Трудовой коллектив комплектуется по мере необходимости привлечения наемного труда.

В условиях рыночной экономики предприятие самостоятельно определяет формы, системы и размер оплаты труда, а также другие доплаты и надбавки на основе законодательства Республики Узбекистан.

Система оплаты труда на предприятии - повременно-премиальная: работник получает денежное вознаграждение в зависимости от количества отработанного времени и показателя реализации товара.

Рассмотрим заработную плату слесаря-ремонтника 3 разряда который работает без контракта и слесаря-ремонтника, который работает по контракту.

Заработная плата рядового сотрудника зависит от единой тарифной сетке, согласно оклада или разряда, к примеру, в РУз слесарь-ремонтник 3 разряда имеет тарифный коэффициент 1,106.

Для определения его заработной платы МРОТ умножаем на тарифный коэффициент $920 * 1,106 = 1017,52$ (заработная плата слесаря-ремонтника 3 разряда). Второй слесарь-ремонтник работает по контракту, в котором прописано об установлении ежемесячного гарантированного оклада с коэффициентом 2,8 это значит, что его заработная плата будет равна:

$1017,52 * 2,8 = 2849,056$ (заработная плата слесаря-ремонтника, который заключил с организацией контрактную форму оплаты труда)

Исходя из вышеуказанного примера делаю вывод о том, что в организации, в которой применяется данный метод, можно закрыть сразу 3 вопроса. Во-первых, работник которой работает без контракта, будет заинтересован его получить, а значит он будет работать эффективно и качественно, повышать свою квалификацию и опыт, выполнять свою работу качественно и быстро тем самым повышая эффективную работу предприятия. Во-вторых, работник, который работает по контракту, будет заинтересован и дальше работать продуктивно, чтобы с ним не прекращали контрактный договор. В-третьих- решается вопрос с текучестью кадров, работник, который работает по контракту, как правило доволен своей заработной платой, а значит не будет увольняться и искать себе рабочее место, где платят больше.

3 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»

3.1 Анализ действующей системы мотивации труда персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi»

Система мотивации на предприятии ООО «Olmaliq Gishtchisi» на мой взгляд находится на пути формирования, поскольку производственные показатели на заводе имеющим современное оборудование могли быть намного выше, персонал постоянно меняется, квалифицированных кадров не хватает, а это говорит о том, что система требует особого анализа и доработки. Предприятие кирпичного завода сравнительно молодое, поэтому и система мотивации здесь не налажена должным образом. На предприятии имеется материальная и не материальная система мотивации. Материальная составляющая мотивации сотрудников (заработная плата) состоит из двух частей: основной и дополнительной.

Для изучения системы мотивации на кирпичном заводе проведём расчёт производительности труда в натуральном выражении. Для этого выберем из числа рабочего персонала три каменщика, которые занимаются изготовлением кирпича разной возрастной категории. Расчёт представим в виде таблицы 3 рассчитаем его формуле, которая была указана в пункте 1.3:

Таблица 3- Расчёт производительности труда на 1 работника

Сотрудник	Стаж работы	V _{нат}	N	ПР _{нат} (шт)
Назирова Д.Н	3 года	13000	8 часов	1625
Иванов П. В.	1 год	10000	8 часов	1250
Ким Н. В.	Вновь устроившийся	4000	8 часов	500

Из проведённого расчёта видно, что производительность труда на предприятии прямо пропорциональна опыту работников.

Для того чтобы определить производительность труда на кирпичном заводе, рассмотрим показатели согласно выслуге лет в таблице 4:

Таблица 4- Расчёт текучести кадров

Выслуга лет	2020	2021	2022
1-12 месяцев	300	180	280
1-3 лет	175	300	216
3-5 лет	140	185	144
Свыше 5 лет	85	60	80
Итого	700	725	720
Число уволенных	25	90	50
Число вновь принятых	50	85	80

2020 год:

$$K_{\text{текуч}} = (20+5)/700*100=3,57\%$$

2021 год:

$$K_{\text{текуч}} = (72+18)/725*100=12,41\%$$

2022 год:

$$K_{\text{текуч}} = (42+8)/720*100= 6,94\%$$

На основании таблицы 5 проведём анализ квалификации персонала согласно выслуге лет

Таблица 5- Сравнительный анализ

Выслуга лет	Численность работников	Сравнительный анализ %
1-12 месяцев	280	39%
1-3 лет	216	30%
3-5 лет	144	20%
Свыше 5 лет	80	11%
Итого	720	100%

Согласно проведённому расчёту, можно сделать вывод о том, что предприятие нуждается в опытном, квалифицированном персонале. Согласно расчёту видно, что опытные работники на предприятии т.е работники которые проработали на предприятии более 3 лет имеют более высокую производительность труда. Из расчёта также видно, что на предприятии

работают в основном работники, имеющие маленький стаж, а увольняются, наоборот, опытные работники.

Правовой основой кирпичного завода при формировании системы оплаты работников являются:

- трудовой кодекс РУз;
- классификатор основных должностей служащих и профессий рабочих;
- ЕТКС;
- положение об оплате труда работников ООО «Olmaliq Gishtchisi»;
- положение о премировании работников ООО «Olmaliq Gishtchisi»;
- Коллективный договор ООО «Olmaliq Gishtchisi».

На кирпичном заводе действует тарифная и сдельная система оплаты труда. Тарифно-окладная система используется преимущественно у административного персонала, у производственного же персонала действует сдельная система оплаты труда.

В Республике Узбекистан существует минимальный размер оплаты труда (МРОТ) и базовая расчётная величина (БРВ).

В настоящее время на территории Узбекистана действуют следующие установленные величины:

- минимальный размер оплаты труда (МРОТ) - 920 000 сумов
- базовая расчётная величина (БРВ) - 300 000 сумов
- пособие, выплачиваемое инвалидам с детства - 698 000 сумов
- пособие пожилым и не трудоспособным гражданам, не имеющим необходимого стажа работы - 500 000 сумов

Рассмотрим в процентном соотношении затраты, которые используются при производстве одной единицы продукции в таблице 6:

Таблица 6- Себестоимость продукции за 2022 год

Статья затрат	За ед.	Структура затрат, %
Амортизация оборудования	18,6	(2%)
Услуги (эл.энергия, вода, газ и т.д)	142,3	(15,3%)
ТМЗ	502	(54%)
Оплата труда	55,8	(6%)
ЕСП и налоги	6,7	(0,7%)
Прочие расходы	204,6	(22%)
Итого:	930	100%

Согласно статье 245, минимальный размер оплаты труда (МРОТ) устанавливается президентом с учётом предложений, выработанных Республиканской трёхсторонней комиссией по социально-трудовым вопросам, одновременно на всей территории Узбекистана и является обязательным для всех работодателей.

Оплата производится по единой тарифной сетке, представленной в таблице 7:

Таблица 7- Единая тарифная сетка по оплате труда

Разряды оплаты труда	Тарифные коэффициенты
	2020
1	1,000
2	1,053
3	1,106
4	1,158
5	1,269
6	1,384
7	1,505
8	1,630
9	1,755
10	1,883
11	2,014
12	2,148
13	2,284
14	2,421
15	2,561
16	2,704
17	2,847
18	2,993
19	3,141
20	3,292
21	3,444
22	3,597

Согласно тарифной сетке, минимальный размер оплаты труда умножается на МРОТ. Для расчёта штрафов, районных коэффициентов, различных выплат используют БРВ.

Согласно положению, применяются доплаты и надбавки:

Доплата за работу в ночное время, Работа в ночное время оплачивается **не менее чем в полуторном размере**. При этом конкретные размеры оплаты устанавливаются в коллективном договоре либо работодателем по согласованию с профсоюзным комитетом. Продолжительность сверхурочной работы не должна превышать для каждого работника четырех часов в течение двух дней подряд (на работах с вредными и тяжелыми условиями труда — двух часов в день) и ста двадцати часов в год.

На кирпичном заводе оплата в ночное время считается с 22-00 до 6-00 часов, а в зимний период (с 1 декабря по 28(29) февраля) с 21-00 часа до 07-00 часов за каждый час работы в размере:

- работникам промышленно-производственного персонала 1,6 часовой тарифной ставки (оклада);
- работникам охраны и не промышленного персонала 1,5 часовой тарифной ставки (оклада).

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

Установлена доплата рабочим (не освобождённым от основной работы) за руководство бригадой в зависимости от численности бригады:

5-15 человек – 10% тарифной ставки,

16 и выше – 15% тарифной ставки.

Выплачивается ежемесячная надбавка за классность:

Водителям грузовых автомобилей и автобусов в размерах: водителям 2-го класса, имеющим право управления легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок – 10%; водителям 1-го класса, имеющим право управления легковыми и грузовыми автомобилями всех типов и марок – 25% установленной тарифной ставке за отработанное, в качестве водителя, время.

Установлена ежемесячная доплата за неблагоприятные условия труда к заработной плате работников, непосредственно связанных с производством кирпича, в размере 21% от минимального размера оплаты труда установленной на территории республики Узбекистан за фактически отработанное время. Кроме выплат заработной платы, доплат и надбавок на заводе создан специальный профсоюзный комитет и отдел по работе с молодёжью, которые следят за интересами сотрудников, защищают их права, а также вносят различные предложения по стимулированию работников (праздники, досуг, социальный пакет). Рассмотрим основной перечень мероприятий по стимулированию сотрудников:

- приобретение для кирпичного завода нормативно-техническую документацию, наглядные пособия по стимулированию к труду и выполнению своих обязанностей добросовестно и качественно;

- организация и проведение медицинского осмотра работников за счёт предприятия;

- обеспечение работников, работающих на работах с неблагоприятными условиями труда, бесплатно специальной одеждой, СИЗ;

- обеспечение работников лечебно- профилактическим питанием;

- обеспечение работников, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда, бесплатно молоком по установленным нормам – 0,5 литра в смену на работника;
- предоставление путёвок в детские оздоровительные лагеря;
- предоставления ДОО, которые могут посещать дети работников кирпичного завода;
- выделение продуктовых наборов к праздникам Навруз, день памяти и почестей, день независимости и Новый год по девяти наименованиям - семьям, потерявшим кормильца и неработающим пенсионерам, нуждающимся в социальной поддержке;
- организация и проведение мероприятия в честь праздников 8 марта, Навруз, день памяти и почести, день независимости, новый год;
- организация новогодних мероприятия для детей работников кирпичного завода;
- проведение работ по вовлечению молодых людей в профсоюзную деятельность, осуществлять систематическое моральное и материальное поощрение молодёжи за активное участие в общественной жизни.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что система мотивации на предприятии сформирована, имеются материальные и нематериальные аспекты стимулирования. Для дальнейшего анализа проведём различные исследования по эффективности стимулирования работников на нашем предприятии. Для начала проведём анализ социально-психологических особенностей мотивации персонала в организации. При проведении эксперимента возьмем группу из 26 рабочих. С 21 года до 55 лет. Характеристика эксперимента представлена в таблице 8:

Таблица 8- Характеристика выборки

	Женщины	Мужчины
21-30	6	6
31-45	5	2
46-55	5	2

Проведём анализ удовлетворённости трудом в группах на рисунке 7 [3]

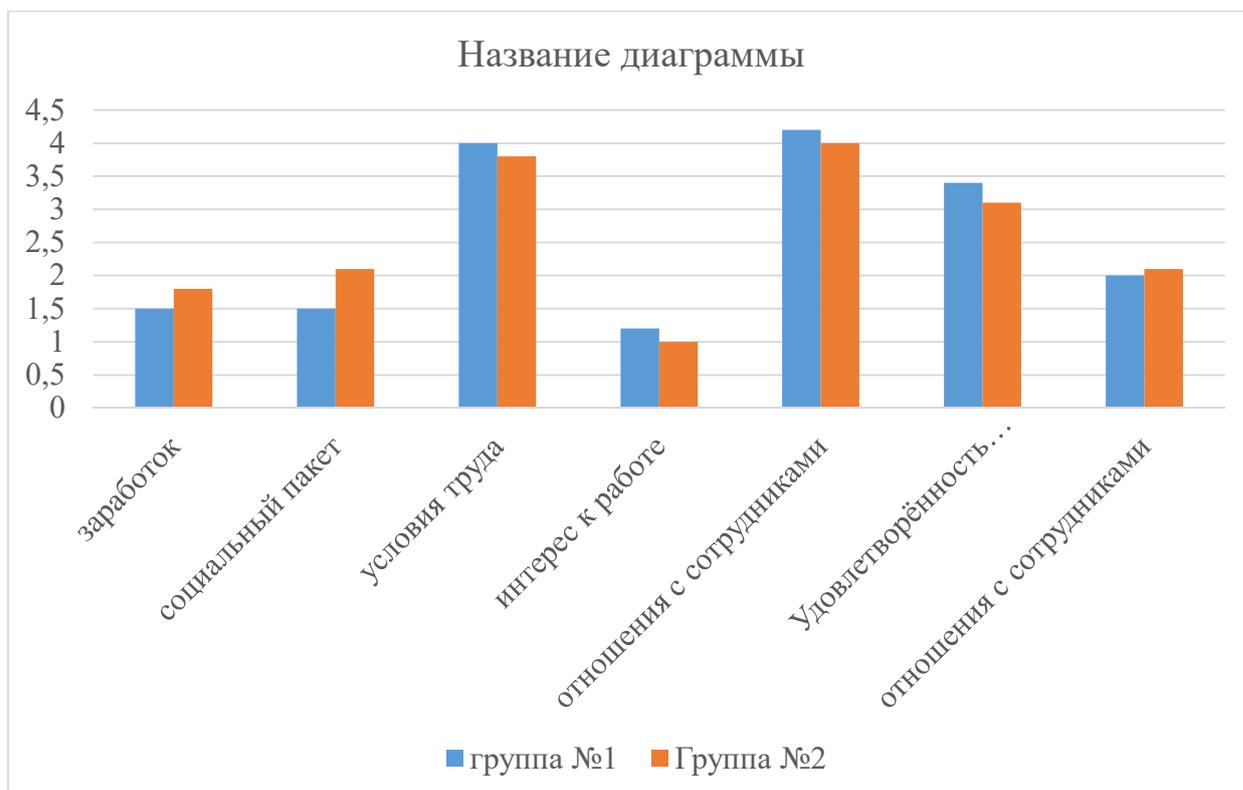


Рисунок 7 - Показатели удовлетворённости у работников в двух группах

Согласно проведённому анализу, можно сделать вывод о том, что в обеих группах параметры сильно не отличаются, однако согласно проведённому анализу видны контрастные отличия в отношении удовлетворённости. Так в обеих группах сотрудники достаточно удовлетворены отношениями с сотрудниками и удовлетворённостью достижениями, также довольны люди условиями труда. А вот показатели заработка, социального пакета и интереса к работе, достаточно отстают. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что современная система должна быть направленно именно на увеличение данных показателей.

Поскольку сотрудники недовольны своей заработной платой проведем анализ фонда заработной платы работников и специалистов за 2021-2022 года в таблице 9 и 10 :

Таблица 9- Темп роста ФЗП

Категория	ФЗП			Темп роста, %		
	2020	2021	2022	2021 к 2020	2022 к 2021	2022 к 2020
Руководители	10367	11093	11869	107%	107%	114%
Специалисты	17278	18142	18867	105%	104%	110%
Рабочие	6911	7395	7691	107%	104%	111%
ВСЕГО	34556	36630	38427	106,3%	105%	111,6%

Таблица 10- Структура персонала

Категория	ФЗП			Структура, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Руководители	10367	11093	11869	30%	30,28%	30,9%
Специалисты	17278	18142	18867	50%	49,52%	49,1%
Рабочие	6911	7395	7691	20%	20,2%	20%
ВСЕГО	34556	36630	38427	100%	100%	100%

Фонд оплаты труда около 30% это руководящий состав предприятия, и тенденция роста здесь также выше, в отличие от других категорий. Следует учесть и тот момент, что руководящий состав это всего лишь 5 % от всех сотрудников предприятия. Почему-то никак не выделяются специалисты, а ведь именно от них напрямую зависит эффективность предприятия. Исходя из вышеперечисленного следует вывод о том, что ФОТ на кирпичном заводе, составлен не корректно, и именно поэтому на мой взгляд на данном заводе

имеется такая высокая текучесть кадров, и сотрудники не довольны своей заработной платой. Данная категория в первую очередь должна быть скорректирована.

Исходя из таблицы можно прийти к выводу о том, что заработная плата работников выросла в целом на 6 %, однако если рассмотреть средний уровень инфляции в Республике Узбекистан за 2020 год который равен 14,3% в 2021 году 10,6% а в 2022 году инфляция составила 12,3 %, говорит об обратном.

Для того чтобы прийти к более окончательному выводу рассмотрим себестоимость и реализацию одной единицы продукции- кирпича облицовочного в таблице 11 [33,34]:

Таблица 11- Сравнительная таблица себестоимости продукции и ее

Наименование	Себестоимость за ед.	Цена реализации (сум)	Чистая прибыль
Кирпич облицовочный			
2020 год	500	1500	1275
2021 год	662	2000	1700
2022 год	930	2800	2380

реализации

Сравнительный анализ показывает нам то, что цена на кирпич постоянно растёт, а предприятие имеет ежегодную прибыль более чем в два раза. Исходя из вышеприведённого приходим к выводу о том, что предприятие может поднять заработную плату свои специалистам.

Проведём еще один анализ, в котором рассмотрим квалификацию работников по разрядам и наличию образования на рисунке 8 [3,9]:

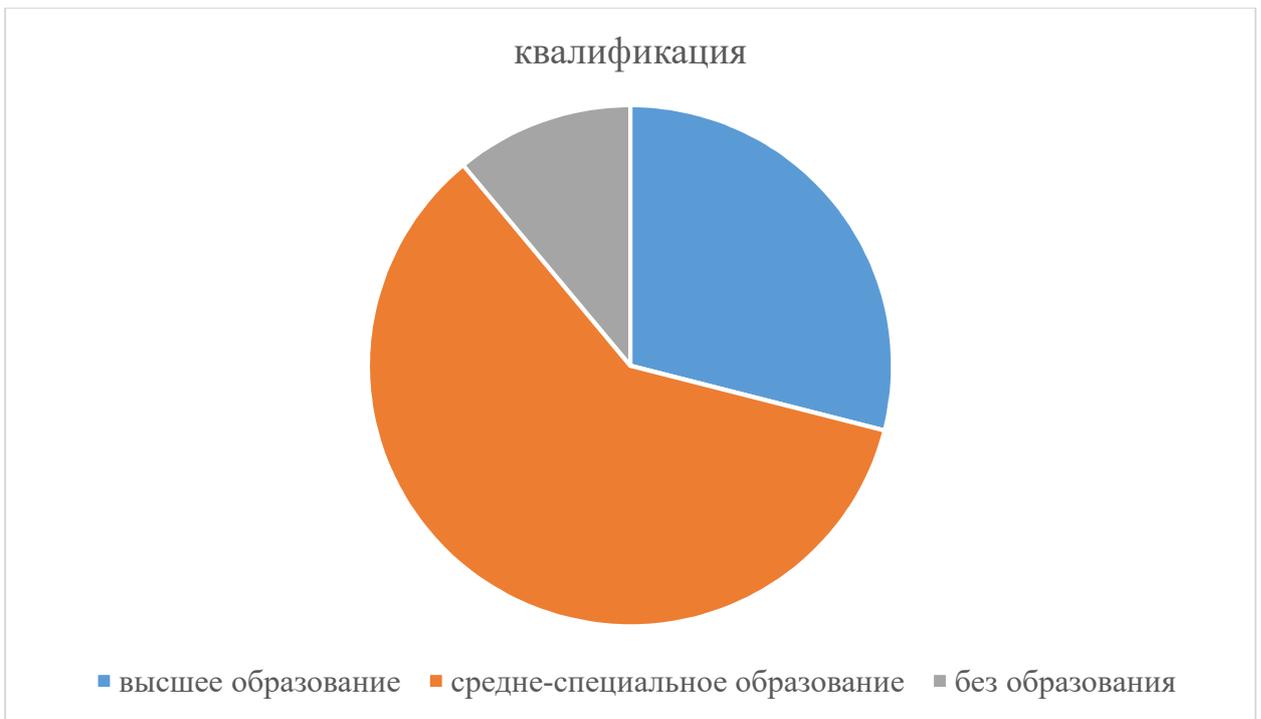


Рисунок 8- Квалификационный анализ работников

Исходя из данного анализа приходим к выводу, что большая часть работников на заводе достаточно образованная, однако есть процент рабочих, которые не имеют высшего образования, или что ещё хуже у некоторых оно даже отсутствует, именно поэтому необходимо и этому моменту уделить внимание поскольку именно от квалифицированных кадров зачастую зависит эффективность всего предприятия в целом.

Далее рассмотрим производственную мощность современного оборудования, согласно технической документации, один станок способен облицевать 1000 кирпичей в час. На предприятии установлено 80 станков, которые работают по очереди, 120 минут работают, 30 минут уделяется техническому обслуживанию станка. Рассмотрим выработку одного станка за 1 сутки (24 часа) (согласно технической документации)) в таблице 12:

Таблица 12- Производительность труда станков по техдокументации

Станок		минуты	Часы	Выработка изделий в час	Итого за сутки:
Производственная мощность станка (1 шт)	1 шт	1200 мин за смену	20 часов	1000	20000
Производственная мощность оборудования	80 шт	1200 мин за смену	20 часов	80000	1600000

Согласно техническому отчету, предоставленному отделом ПТО нам известно, что за сутки кирпичный завод в среднем производит 1120000 кирпичей. Исходя из вышеизложенного, приходим к выводу о том, что оборудование загружено лишь на 70%. Низкая загруженность оборудования объясняется высокой текучестью кадров и отсутствия опытных работников.

Представим SWOT-анализ системы стимулирования персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi» в таблице 13:

Таблица 13- SWOT-анализ системы стимулирования персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - положительное отношение работников к условиям труда - положительные отношения с сотрудниками - удовлетворённость достижениями - система стимулов в виде медицинского обслуживания - предоставления ДОО и детских лагерей для детей работников 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная удовлетворённость сотрудников своей величиной заработков - низкая производительность труда - отсутствует интерес к работе - отсутствие обратной связи с руководством - недостаточная квалификация работников
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - рост материального вознаграждения - формирование у сотрудников мнения о том, что их заработок напрямую зависит от выполнения своих трудовых функций - высокий уровень производительности - снижение текучести кадров 	<ul style="list-style-type: none"> - дефицит специалистов - закрепление у сотрудников мнения о том, что размер заработной платы напрямую зависит от экономического положения предприятия - недостаточный уровень образования у работников, самостоятельное обучение - нехватка рабочих специальностей - нестабильность социально-экономической ситуации в мире

Так изучив систему мотивации на предприятии и произведя различные анализы, можно смело сказать о том, что система мотивации на кирпичном заводе находится на неудовлетворительном уровне, требуется внести немалые реформы по формированию и необходимости совершенствования системы в целом.

3.2 Методы стимулирования персонала

Система мотивации на предприятии должна занимать ведущее место. Поскольку именно от мотивации напрямую зависит работоспособность и производительность труда, в следствии которой зависит общий экономический успех предприятия в целом. Сегодня в современном мире выплатить работнику заработную плату мало, важно учитывать и другие факторы. Которые влияют на производительность труда. Рассматривая основные проблемы в мотивации по предприятию ООО «Olmaliq Gishtchisi», можно смело делать выводы о том, что систему мотивации на предприятии нужно доработать и скорректировать.

Не мало важной проблемой является фактор текучести кадров. Достаточно актуальная проблема, которую нужно решать одной из первых. Второй проблемой самой главной является маленькая заработная плата и отсутствие стимулирующих выплат, которые могли бы задержать персонал, тем самым решился бы не один вопрос. Сегодня в современном мире рыночной экономики, рыночных отношений оплата труда занимает ведущее место, и ни одно не материальное стимулирование не сможет заменить материальное. Каждый человек, приходя на работу преследует одну и ту же основную цель- заработать. Иначе он бы не ходил на работу, не выполнял бы свои трудовые функции. Исходя из этого можно смело говорить о том, что размер заработной платы и премии напрямую влияют на работоспособность персонала, а значит данному вопросу необходимо уделить должное внимание

при формировании системы мотивации на предприятии. Также на кирпичном заводе отсутствует специалист в области стимулирования и оплаты труда, который бы занимался анализом и внедрял бы новые предложения по улучшению и стимулированию системы на заводе.

Следующим не мало важным фактором является отсутствие у работников квалификации на наличия образования. Квалификация работника как правило зависит от опыта работников, с опытом приходит и квалификация, однако на кирпичном заводе в следствии текучести кадров данный фактор отсутствует, поэтому необходимо и здесь провести работу и внести предложения по улучшения ситуации в данном вопросе. Ведь квалифицированный персонал, это залог эффективной деятельности труда.

Исходя из вышеперечисленного нам необходимо составить план основных проблем на предприятии, для дальнейшего совершенствования системы и внесения предложений для их устранения.

Программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала будет направлена на решение следующих вопросов, представленных в таблице 14:

Таблица 14 -Программа мероприятий по развитию системы мотивации труда

№	Наименование задачи
1	Требуется специалист по мотивации персонала и стимулированию
2	Разработать систему оплаты труда, которая будет включать не только основную заработную плату, но и премии
3	Составить план мероприятий по повышению квалификации работников
4	Создать социальный пакет для работников с целью их заинтересованности
5	Включить различные стимулирующие выплаты, которые помогут предотвратить текучесть кадров

На предприятии должны быть разработаны и внедрены методы по стимулированию работников, которые должны включать в себя как материальные, так и не материальные аспекты.

Рассмотрим более классические методы материального стимулирования работников, которые есть на предприятии и которые рекомендуется ввести в следующей таблице 15:

Таблица 15- Материальные выплаты

Действующие материальные методы	Методы, которых нет на предприятии
Заработная плата	Премия по снижению себестоимости
Доплата за совмещение профессий	Вознаграждение за выслугу лет
Доплата за руководство бригадой	Премия за перевыполнение плана
Оплата за работу в ночное время	Премия по итогам года, за выполнение всех прогнозных показателей
Оплата пособия женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком	Материальная помощь на оздоровление к отпуску
Доплата за вредные и тяжёлые условия труда	Премирование работников-ветеранов в связи с юбилеем
Надбавки за классность	Материальная помощь к отпуску

Рассмотрим более классические методы не материального стимулирования работников, которые есть на предприятии и которые рекомендуется ввести в следующей таблице 16:

Таблица 16- Не денежное стимулирование

Действующие не денежные методы	Методы, которых нет на предприятии
Спецпитание	Служебные автотранспорт
Медицинский осмотр работников	обеспечение работников, занятых на работах в горячих цехах бесплатной газированной (минеральной подсолённой водой);
Выдача новогодних подарков детям работников	- организация туристических экскурсий работников в города Республики Узбекистан, для посещения исторических и достопримечательных мест;
Выделение путёвок в санаторий	Предоставление детского сада, который может посещать ребёнок работника
Продуктовые наборы к праздникам	Выделение ведомственного жилья
Выделение путёвок детям работников в детский оздоровительный лагерь	Медали ветеранам труда

Согласно сравнительным таблицам, можно сделать выводы о том, что на кирпичном заводе, есть над чем поработать. Система мотивации на заводе,

конечно, существует, но она требует немалых реформ, о чём свидетельствует низкая производительность труда, недовольство сотрудников, низкая квалификация работников, текучесть кадров. Согласно проведённому опросу, среди разных групп работников, видно, что люди довольны условиями труда, имеют хорошие взаимоотношения в коллективе, но абсолютно не довольны своим заработком, и у них напрочь отсутствует интерес к работе. На мой взгляд интерес к работе напрямую зависит от заработка, от различного рода социальных моментов, которые должны организовываться на заводе, а поскольку именно эти факторы у нас отсутствуют, пропадает и интерес к работе. А квалификация кадров? Она просто на низшем уровне. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы на его предприятии работали квалифицированные кадры. Ведь от этого напрямую зависит успех всего дела. Грамотный специалист сегодня очень ценится. Каждый руководитель, если он желает, чтобы его предприятие процветало в будущем, должен иметь достойную квалифицированную команду. Именно этот фактор мы должны учесть при формировании новой системы мотивации на предприятии. За счёт текучести кадров, напрямую зависит и квалификация персонала, всем известно, что опыт, это такой фактор, который нарабатывается не один год, и хороший специалист удостоивается такого звания лишь с годами. А что у нас? У нас текучесть кадров... как в таких условиях можно говорить о квалифицированных кадрах, если они, набравшись опыта бегут туда, где платят больше, где есть различные премии и выплаты. Этому вопросу также необходимо уделить огромное внимание. Нужно найти рычаги, которые бы помогли предотвратить эту проблему. Решив эту проблему, мы закроем сразу два вопроса, текучесть кадров и квалификацию работников. Поэтому отделу по стимулированию и мотивации труда предстоит огромная работа, для того чтобы вывести своё предприятие на должный уровень. Отступая от проблем, хотелось бы отметить те моменты, которые уже сделаны на предприятии. Во-первых, это новейшее современное оборудование, которое на мой взгляд

также является мотивирующим фактором, от того какое оборудование, зависит если не всё, то очень многое. Это и облегчение ручного труда, и простота в работе, если конечно специалист квалифицирован, и экономические выгоды, и скорость выполняемой работы, отсутствие простоев и брака за счёт редких поломок. Каждый сотрудник желает работать на новом современном оборудовании, именно поэтому на мой взгляд данный фактор мотивации на кирпичном заводе имеет место быть.

Следующим фактором является наличие социального пакета, он хоть и сравнительно не большой, но всё же имеется на предприятии, наличие социального пакета, позволяет людям работать лучше, так-как они знают, что, работая на определённом предприятии, будут получать некоторые льготы и приятные моменты. К которым относится бесплатное питание, детские сады и оздоровительные лагеря для детей работников, бесплатный медицинский осмотр, сельхоз продукция, продуктовые наборы, организация праздничных гуляний и многое другое. Всё это помогает сплотить коллектив, и улучшить рабочее настроение в целом. В ситуации с кирпичным заводом, данная мотивация имеет место быть, но требует внесения коррективов, увеличения социального пакета и т.д.

Согласно проведённому анализу, ФОТ, мы видим, что тенденция к повышению заработной платы на предприятии явно имеется, однако в основном она направлена на руководящий состав, в свою очередь на предприятии с руководящим составом заключается контрактная форма оплаты труда, где гарантированный оклад зависит от коэффициента, на который умножается основной действующий оклад на предприятии. Почему бы не заключить контракты со специалистами? От которых зачастую зависит успех всего предприятия. Которые получают заработную плату на уровне с рабочими? На мой взгляд это не справедливо, в данном вопросе также необходимо проделать работу и сформировать новую более справедливую систему оплаты труда на кирпичном заводе.

3.3 Рекомендации по совершенствованию мотивации

Совершенствование системы мотивации труда на ООО «Olmaliq Gishtchisi» это достаточно сложный и трудоёмкий процесс, которые требует внимательного подхода. Выше мы провели глубокое изучение системы мотивации на заводе, провели необходимые анализы для того, чтобы понять, что уже сделано, а что ещё предстоит. Согласно проведённым анализам, пришли к выводам о том, что система мотивации на кирпичном заводе далеко не идеальна и требует глобальных изменений. Я думаю, что не ошибусь, если скажу, что систему нужно начать строить с самого начала, с корректировкой уже имеющихся систем мотивации. И самым главным в начале формирования данной системе лучше было бы найти специалиста по мотивации персоналом, а также специалиста по подготовке кадров.

Для начала сформируем рекомендации, представленные в таблице 17, а далее рассмотрим их более подробно:

Таблица 17- Рекомендации методов мотивации труда

№	Материальное стимулирование	Не материальное стимулирование
1	Премия за выслугу лет	Служебные автотранспорт
2	Годовая премия по итогам работы за год	организация туристических экскурсий работников в города
3	Материальная помощь на оздоровление к отпуску	Выделение ведомственного жилья
4	Премирование работников со стажем более 15 лет в связи с юбилеем	обеспечение работников, занятых на работах в горячих цехах бесплатной газированной (минеральной подсолённой водой);
5	Премия за перевыполнение производственных показателей	Обучение за счёт предприятия

Основные рекомендации в качестве материального стимулирования:

– Премия за выслугу лет – одной из рекомендации является данный пункт, предлагаю ввести как мотивирующий фактор, который позволит

остановить текучесть кадров. Так каждый работник, который проработает на предприятии долгое время будет получать достойную прибавку к своей заработной плате. А предприятие в свою очередь решит вопрос с квалификацией работников и текучестью кадров. Как известно опытные работники как правила более квалифицированы, чем новички. У рабочих будет больше времени на выполнения своих обязанностей, и работа будет идти быстрее, не нужно будет никого обучать, к тому же опытные работники как правило работают быстрее и более качественно. Предлагаю на предприятии ООО «Olmaliq Gishtchisi» ввести следующую шкалу премирования за выслугу лет в зависимости от непрерывного стажа на предприятии в таблице 18:

Таблица 18- Ежемесячное вознаграждение за выслугу лет

При непрерывном стаже работы, дающим право на получение ежемесячного вознаграждения за выслугу лет		% премии к должностному окладу, тарифу
От 1 года	до 3 лет	10%
От 3 лет	до 5 лет	30%
От 5 лет	до 10 лет	45%
Свыше 10 лет		60%

– Годовая премия по итогам работы за год – предлагается следующая рекомендация с целью увеличения производительности и эффективности труда. Так если работники предприятия проработали весь год без брака и выполняли все нормативные показатели, должны получить премию в размере одного должностного оклада. Данная мотивация направлена на то, чтобы работники работали качественно и выполняли все запланированные показатели.

– Материальная помощь на оздоровление к отпуску – на мой взгляд носит больше социальный характер, который позволит улучшить общее настроение в коллективе, и проявить интерес к работе у работников.

– Премирование работников со стажем более 15 лет в связи с юбилеем – еще один мотивирующий фактор, который также поможет предотвратить текучесть кадров, работник будет знать, что если он проработает на одном предприятии более 15 лет при условии безупречной непрерывной работы на кирпичном заводе, то на юбилей получит приятный подарочек в виде премии. Это больше касается опытных работников, которыми так дорожит предприятие. Предлагается ввести следующую шкалу премирования в таблице 19:

Таблица 19- Шкала премирования

Возраст юбиляра	Денежное вознаграждение
50 лет со дня рождения	1 700 000 сум
60 лет со дня рождения	2 200 000 сум
70 лет со дня рождения	2 600 000 сум

Премия за перевыполнение производственных показателей – на мой взгляд одно из самых важных рекомендаций, без этой премии не обходится почти не одно современное промышленное предприятие – данная мотивация позволит наладить производительность труда и увеличить производственные показатели, снизить себестоимость выпускаемой продукции. Предлагается также ввести шкалу и определённые производственные показатели. Также к производственным показателем рекомендуется добавить пункт снижение себестоимости выпускаемой продукции.

Рассмотрим предлагаемую шкалу премирования работников за производственные показатели в таблице 20:

Таблица 20- Предлагаемая шкала премирования работников

Производственный показатель	% от должностного оклада
Производство кирпича согласно плана 100 000 в месяц	25%
Снижение себестоимости продукции	15%
Работа без брака и остановок	10%

Далее более подробно рассмотрим не материальное стимулирование работников:

- служебный автотранспорт – поскольку кирпичный завод находится за чертой города, рекомендуется запустить на линию автобусы, для того чтобы работники могли вовремя и с комфортом добираться до рабочего места;

- организация туристических экскурсий работников в города Узбекистана – данная мотивация позволит отправлять наиболее отличившихся работников в различные туристические поездки, данная мотивация позволит улучшить климат в коллективе, проявить интерес к работе, а также работники начнут работать лучше, поскольку за выполнения лучших показателей, будут награждены бесплатными туристическими поездками;

- обеспечение работников, занятых на работах в горячих цехах бесплатной газированной (минеральной подсолённой водой) и молоком. Поскольку многие работники работают в горячих цехах, рекомендуется ввести данный фактор, который позволит людям поправить своё здоровье, и охладиться, восполнить потраченные силы - за счёт данного фактора вырастит производительность труда, а также улучшится состояние здоровья рабочих. Будет меньше простоев, люди будут меньше уходить на больничный и т.п

Обучение за счёт предприятия – ещё один из самых важных на мой взгляд факторов, которому предприятие должно уделить огромное внимание, и начать его выполнение стоит с введения в штат единицы инженера по подготовке кадров, который в свою очередь будет организовывать обучение работников, тем самым повышая его квалификацию.

Заключение контрактной формы оплаты труда с работниками категории «специалист» - на сегодняшний день контрактная форма оплаты труда распространяется только на руководителей предприятия. Рекомендуется также ввести эту форму и для специалистов. Так достойные специалисты смогут получить контрактную форму оплаты, которая будет отличаться за счёт присвоения коэффициента специалисту. Оклад специалиста будет умножаться

на данный коэффициент. Предлагается ввести данную форму с целью мотивации персонала, работать лучше и качественно. Так работник будет заинтересован работать более продуктивно и получить контрактную форму оплаты труда.

Рассчитаем экономический эффект:

Предлагаю на предприятии ООО «Olmaliq Gishtchisi» ввести премию за выслугу лет. Поскольку на предприятии не хватает квалифицированных кадров, данный метод поможет избежать текучести опытного персонала, от которого зависит производительность всего завода.

Согласно сравнительной таблице №3 видно, что от опыта и выслуги лет, напрямую зависит количество произведённого кирпича, а значит и получение дохода. Так если на фонд оплаты труда приходится 6% от общей себестоимости продукции, предлагается работникам, которые работают более 1 года, выплачивать премию в размере 10% от должностного оклада или тарифа в таблице 21:

Таблица 21- Предлагаемая премия работникам, работающим более 1 года

	ЗП	ЗП с премией	Экономический эффект
Работник со стажем более 1 года	1 116 000	1 450 800	30%

Согласно проведённому анализу видно, что работники, которые проработали на предприятии более 3 лет имеют производительность труда на 30% выше, чем вновь устроившиеся, т.к. на предприятии производительность станков также заполнены на 70% из 100%.

Рассчитаем в суммовом эквиваленте:

Работник, который проработал на предприятии менее 3-х лет, в среднем изготавливает 210 000 кирпичей за месяц общей себестоимостью 195 300 000 и с чистой прибылью 499 800 000.

Работник, который проработал на предприятии более 3 лет, в среднем изготавливает 273 000 кирпичей за месяц общей себестоимостью 253 890 000 и чистой прибылью 649 740 000.

Так экономический эффект равен 149 940 000 сум.

**ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Макрушиной Анастасии Валерьевне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	Бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.02 Менеджмент/Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности –заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</i></p> <p><i>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</i></p> <p><i>– цели текущих программ социальной ответственности организации</i></p>	<p>Объект исследования-способы управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Olmaliq Gishtchisi».</p> <p>-Собственники, работники, потребители, поставщики, органы власти, благотворительные организации, фонды и государство.</p> <p>-Отпуск для сотрудника, который берет под опеку ребенка</p> <p>-Расширение предприятия и создание рабочих мест</p> <p>-Создание благоприятных условий обслуживающего персонала, общество и экологии.</p> <p>-повышение квалификации работников с целью повышения уровня производительности труда и уровня жизни</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>1. Трудовой кодекс. РУз</p> <p>2.«Руководство по социальной ответственности».</p> <p>3.Коллективный договор ООО «Olmaliq Gishtchisi».</p> <p>4.Законодательные и нормативные акты, информационные правовые источники, учётная политика ООО «Olmaliq Gishtchisi».</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p><i>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</i></p> <p><i>- системы организации труда и его безопасности;</i></p> <p><i>- развитие человеческих ресурсов через</i></p>	<p>- соблюдение правил техники безопасности, пожарной безопасности и охраны труда на рабочем месте;</p> <p>- повышение квалификации работников с целью повышения уровня производительности труда и</p>
---	--

<p>обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>уровня жизни</p> <ul style="list-style-type: none"> - поддержание пенсионеров-ветеранов социальной поддержкой; - поддержание социальной программы в отношении рабочих и их семей;
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спонсорство и корпоративная благотворительность; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - содействие охране окружающей среды; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> - надлежащее исполнение обязательств перед потребителями. - мероприятия мотивации охраны окружающей среды. - мероприятия, направленные на оказание помощи нуждающимся в ней. - взаимодействие с местным сообществом и местной властью - благотворительность предприятия;
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> - Основные положения и нормы трудового права в РУз.
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Табличные данные:</p> <ul style="list-style-type: none"> 22.Определение целей КСО на кирпичном заводе 23.Прямые и косвенные стейкхолдеры 24. Структура программы КСО 25. Структура затрат в области корпоративной социальной ответственности 26. Планирование суммы расходов на социальную политику в 2022 году

Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком	25.05.2023
---	------------

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Макрушина Анастасия Валерьевна		

4 Социальная ответственность определение целей и задач КСО

Корпоративная социальная ответственность (КСО)-это совокупность направлений и действий политики предприятия, в которой учитываются кроме соблюдения законов и выпуска качественных продуктов, интересы стейкхолдеров и других заинтересованных сторон и в том числе окружающей среды.

Стейкхолдер - это заинтересованная сторона, физическое лицо или организация, имеющая требования, права, интересы или долю относительно системы или её свойств, удовлетворяющих их потребностям и ожиданиям.

ООО «Olmaliq Gishtchisi» является крупнейшим производителем в области кирпичной промышленности в Узбекистане. Здесь работают достаточно много высококвалифицированных работников. Согласно коллективному договору, который регулирует трудовые, социально-экономические, профессиональные и организационные отношения между работодателем и работниками. В соответствии со «Стратегией действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2019-2023 годах», стороны договорились осуществлять мероприятия направленные на повышение социального уровня среди работников кирпичного завода. За основу взяли проведение активной инвестиционной политики, развития транспортно- коммуникационной и социальной инфраструктуры.

Здесь на кирпичном заводе создан профсоюзный комитет, который в свою очередь защищает интересы прежде всего работников.

Рассмотрим более подробно социальные гарантии и льготы, применяемые на кирпичном заводе ООО «Olmaliq Gishtchisi»:

– выплачивается материальная помощь на лечение работнику, пострадавшему в результате несчастного случая, по решению совета профсоюзов;

– профсоюз требует от работодателя своевременного принятия мер для приведения рабочих мест в соответствие с требованиями правил охраны труда, техники безопасности;

– профсоюз организывает и осуществляет контроль за состоянием условий труда и быта, качеством лечебно- профилактического питания на заводе;

– производится организация приобретения квартир у населения города для выделения приглашённым специалистам;

– производится распределение ведомственного жилья среди работников для служебного пользования;

– за счёт производства производится оплата за путёвки в санаторий-профилакторий дифференцированно стажу работы на заводе 15-20 лет за 50% стоимости, свыше 20% бесплатно;

– ежегодно в период летнего оздоровительного сезона выделяются путёвки в детские оздоровительные лагеря на содержание в размере 25% от общего расхода;

– выделяются средства на улучшение питания в этих лагерях в размере 25% от установленной стоимости питания в день;

– на период летнего оздоровительного сезона установлена плата за путёвки:

– работником в размере 30% от стоимости путёвки;

– членам семьи (муж, жена, дети до 16-ти лет или старше в размере 50% от стоимости путёвки).

На основании совместного постановления работодателя и Совета профсоюзов производится приобретение и предоставление путёвки работникам ООО «Olmaliq Gishtchisi» и членам их семей в санатории Узбекистана. Стоимость путёвки распределяется следующим образом:

– 50% за счёт работника;

– 50% за счёт профсоюзного бюджета.

– Бесплатным питанием обеспечиваются все работники ООО «Olmaliq Gishtchisi»

– Предоставление ДОО детям работников завода и установлен размер родительской платы за содержание детей в дошкольной образовательной организации на уровне 35% от МРОТ

– Выплата пенсий работающим пенсионерам производится в полном размере

– Ежемесячно выделяются продуктовые наборы участникам Второй мировой войны и трудового фронта – бывшим работникам кирпичного завода по семи наименованиям

– Осуществляется подготовка специалистов в учебных заведениях республики Узбекистана платной контрактной основе, согласно квоте;

– За счёт средств предприятия ежегодно приобретаются новогодние подарки;

– Работникам, имеющим детей-инвалидов в возрасте до 16 лет, оказывается материальная помощь (ко Дню инвалидов) в размере 2,63 от МРОТ;

– Оказывается, содействие в трудоустройстве лиц, получивших трудовое увечье, после восстановления трудоспособности;

– Выделяются льготные путёвки в санаторий и дома отдыха для работников и членов их семей;

– Выделяются путёвки в санаторий-профилакторий ООО «Olmaliq Gishtchisi» с оплатой в размере 30% от полной стоимости путёвки и т.д.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что КСО на ООО «Olmaliq Gishtchisi» уделяется достаточное внимание. Далее давайте рассмотрим таблицу 22, в которой указаны цели КСО на ООО «Olmaliq Gishtchisi»

Таблица 22- Определение целей КСО на кирпичном заводе

<p>Миссия кирпичного завода «Olmaliq Gishtchisi» ООО</p>	<ul style="list-style-type: none"> - мотивация сотрудников организации - производство высококачественного кирпича - Строительство обжигового модернизированного цеха - экологически чистое производство 	<p>Цели корпоративной-социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> - исключение причинения вреда здоровью работникам и населению - стабильность и уверенность в завтрашнем дне - социальная защита работников - улучшение экологии в городе - озеленение эко парка - повышение социального уровня у работников их членов семьи и пенсионеров - соответствие мировым стандартам - повышение производительности труда
<p>Стратегия «Olmaliq Gishtchisi» ООО</p>	<ul style="list-style-type: none"> - повышение производительности труда - строительство цеха фильтрации для улучшения экологии в городе - улучшение качества продукции - модернизация производства - повышение квалификации работников - рост доходов - Социальная поддержка ветеранов труда и пенсионеров; - Разработка в лабораториях ООО «Olmaliq Gishtchisi» нового вида кирпича; - Асфальтирование дорог города, озеленение города, строительство социальных объектов; - расширение производства и реализация производственной продукции, а также товаров народного потребления - повышение заработной платы и создание достойного социального пакета 	<ul style="list-style-type: none"> - повышение эффективности производства - снижение себестоимости продукции - снижении брака в производстве за счёт его модернизации - повышение качества продукции - эффективная деятельность

Рассмотрим прямых и косвенных стейкхолдеров в таблице 23:

Таблица 23- Прямые и косвенные стейкхолдеры

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
<ul style="list-style-type: none"> - работники кирпичного завода «Olmaliq Gishtchisi» - члены их семей - кредиторы - Совет профсоюзов - поставщики - потребители - инвесторы - акционеры 	<ul style="list-style-type: none"> - социальные организации - население региона деятельности предприятия - природоохранные организации - органы местного самоуправления

Вывод: согласно приведённым таблицам, приходим к выводу о том, что в сфере корпоративной социальной ответственности самыми главными стейкхолдерами выступают сами работники кирпичного завода и члены их семей, а также акционеры, инвесторы, поставщики и подрядчики. Данная группа заинтересована в том, чтобы доходы предприятия росли, чтобы росла заработная плата, а значит они имеют прямой интерес к тому, чтобы предприятие развивалось.

К косвенным стейкхолдерам относятся администрация, которая испытывает интерес области пополнения бюджета, которые производятся за счёт налоговых поступлений.

Природ охранители и социальные организации заинтересованы в улучшении экологической ситуации в регионе, в строительстве различных социальных объектах.

Далее рассмотрим структуру программы корпоративной социальной ответственности в «Olmaliq Gishtchisi» в таблице 24:

Таблица 24- Структура программы КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации	Ожидаемый результат
Повышение оплаты труда Строительство цеха фильтрации Премии Социальная Поддержка Повышение квалификации работников за счёт обучения	Себестоимость предприятия	Работники « Olmaliq Gishtchisi »	Ежегодно в июне на 7%	Мотивация труда, повышение уровня жизни работников и их семей
	Социальные инвестиции		2022-2025 г	Улучшение экологической ситуации в стране
	Себестоимость предприятия		Ежемесячно за выполнение показателей	Мотивация труда, повышение уровня жизни работников и их семей
	Благотворительные пожертвования		постоянно	Создание и поддержание качественных условий жизни для работников
	Денежные гранты		Программа рассчитана на 1 год	Развитие системы непрерывного образования.
Улучшение качества выпускаемой продукции в соответствии с мировыми стандартами Увеличение объёма выпускаемой продукции Льготы постоянным потребителям Удовлетворение потребностей	Денежные гранты	Потребители	постоянно	Обеспечение потребителей качественной продукцией
	Денежные гранты		Постоянно	Качественный товар
	Социально значимый маркетинг		Постоянно	Постоянная клиентская база
	Благотворительные пожертвования		Постоянно	Увеличение прибыли

Вывод: действующая система программы КСО на 2022 год на предприятии включает интересы самих работников завода и их потребителей, подробно отражены сроки исполнения и ожидаемый эффект.

Рассмотрим структуру затрат кирпичного завода «Olmaliq Gishtchisi» в области корпоративной социальной ответственности в таблице 24.

Таблица 24- Структура затрат в области корпоративной социальной ответственности

Направление в области социальной ответственности	Затраты тысяч сумм-сравнительный период		
	2020	2021	2022
культурно-массовые мероприятия	4700	5598	6567
Работа с будущими специалистами	2300	2450	2680
Охрана окружающей среды	1400	2500	3623
Спорт и досуг	3213	3562	4123
Благотворительность	1900	2561	2634
ИТОГО:	13513	16671	19627

Вывод: согласно проведённому анализу, из таблицы можно сделать вывод о том, что предприятие «Olmaliq Gishtchisi» ежегодно увеличивает финансирование, направленное на социальную сферу. Расходы по финансированию относятся на 94 счёта предприятия «прочие расходы», охрана окружающей среды финансируется за счёт себестоимости выпускаемой продукции, потому что данные затраты непосредственно связаны с производством.

В следующей таблице 26 отражены запланированные суммы, направленные на корпоративную социальную политику «Olmaliq Gishtchisi».

Таблица 26- Планирование суммы расходов на социальную политику в 2022 году

Мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Творческая составляющая кирпичного завода и его квалификация	Сум	6567	6567
Работа с будущими специалистами	Сум	2680	2680
Охрана окружающей среды	Сум	3623	3623
Спорт и досуг	Сум	4123	4123
Благотворительность	Сум	2634	2634
Итого:	-	-	19627

Вывод: согласно проведённому анализу большую часть средств планируется направить на развитие творческой составляющей и квалификации работников, а также в область досуга и спорта.

Вывод по разделу: на основании данных таблиц в области корпоративной социальной ответственности приходим к выводу:

Мероприятия, которые проводит предприятие «Olmaliq Gishtchisi» в области корпоративной социальной ответственности пропорциональны миссии и стратегии кирпичного завода «Olmaliq Gishtchisi». Направления в области социальной ответственности, удовлетворяют потребностям стейкхолдеров. Предприятие уделяет внимание социальному пакету сотрудников кирпичного завода. Многие мероприятия входящие в социальный пакет, затрагивают не только самих работников, но и членов их семей. Что на мой взгляд является отличительной положительной чертой, внимание уделяется и ветеранам труда, пенсионерам. Проводятся социальные мероприятия не только внутри завода, но и за его пределами.

Заключение

В первом разделе работы были рассмотрены основные теории мотивации, базирующиеся на идентификации внутренних факторов, то есть потребностей, которые заставляют людей поступать тем или иным образом. Они были представлены работами Фредерика Герцберга, Абрахама Маслоу и Теория МакКлелланда, а так же более современные теории мотивации, которые прежде всего сосредоточены на том, как ведут себя люди с учетом таких факторов как познание и восприятие. Так же были рассмотрены подходы к мотивации основанные на процессуальных теориях, таких как: Теория ожидания В.Врума и Теория справедливости (Адамса).

Были рассмотрены разные способы и методы стимулирования труда, так как мотивация персонала на сегодняшний день определяет не только эффективную деятельность предприятия, но и повышает экономику страны. Методы стимулирования подразделяются на две основные категории: материальные и не материальные.

Материальный метод стимулирования является более эффективным и распространенным. Этот метод связан с дополнительными выплатами, которые люди получают за выполнение своих обязанностей и поставленных им целей. В свою очередь, этот метод стимулирования может быть денежным и не денежным. Не материальная мотивация-это создание благосклонных критерий работы, установка неплохих отношений в коллективе, роль рабочих в принятии решений, чувство удовлетворения, что в свою очередь вдохновляет к честному труду и улучшению итогов работы.

Во втором разделе мы рассмотрели историю создания и развития предприятия ООО «Olmaliq Gishtchisi». Провели анализ состава и структуры персонала, а также проанализировали действующую систему мотивации труда персонала.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы мы разработали мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Olmaliq Gishtchisi», а также сделали анализ действующей системы мотивации труда персонала.

По результатам проведенной нами работы, мы можем сделать следующие выводы о том, что предприятие нуждается в опытном, квалифицированном персонале. Второй не мало важной проблемой является фактор текучести кадров, это достаточно актуальная проблема, которую нужно решать одной из первых. И основной проблемой является маленькая заработная плата, отсутствие стимулирующих выплат, которые могли бы задержать персонал, тем самым решил бы не один вопрос. Так же в системе мотивации и стимулирования Алмалыкского кирпичного завода был выявлен ряд следующих проблем:

- отсутствие специалиста по мотивации и стимулированию персонала;
- не составлен план мероприятий по повышению квалификации работников;
- отсутствие социального пакета для работников;
- неудовлетворенность персонала системой премирования;
- материальная помощь на оздоровление к отпуску;
- предоставление детского сада, который может посещать ребёнок работника.

Согласно проведённому опросу, среди разных групп работников, видно, что люди довольны условиями труда, имеют хорошие взаимоотношения в коллективе, но абсолютно не довольны своим заработком, и у них напрочь отсутствует интерес к работе. Набравшись опыта люди бегут туда, где им будут платить больше, где есть различные премии и выплаты. Этому вопросу также необходимо уделить огромное внимание. Решив эту проблему, мы закроем сразу два вопроса, текучесть кадров и квалификацию работников. Согласно проведённым анализам, пришли к выводам о том, что система

мотивации на кирпичном заводе далеко не идеальна и требует глобальных изменений. Я думаю, что не ошибусь, если скажу, что систему нужно начать строить с самого начала, с корректировкой уже имеющихся систем мотивации.

Для устранения выше перечисленных проблем, были разработаны рекомендательные мероприятия по совершенствованию исследуемой системы мотивации:

- 1)премия за выслугу лет;
- 2)премия за перевыполнение производственных показателей;
- 3)обеспечение работников, занятых на работах в горячих цехах бесплатной газированной (минеральной подсолённой водой) и молоком;
- 4)заключение контрактной формы оплаты труда с работниками категории «специалист».

Исходя из выше сказанного можно сделать вывод о том, что система мотивации на заводе, конечно, существует, но она требует немалых реформ, о чём свидетельствует низкая производительность труда, недовольство сотрудников, низкая квалификация работников, текучесть кадров.

Список используемых источников

1. Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Издательство "Евразия", 2014 г.
2. Новиков Н.Н. Совершенствование программ обучения руководителей и специалистов по охране труда и оценки соответствия специалиста требованиям охраны труда // Труды международного симпозиума Надежность и качество. - 2010. - Т. I. - С. 37-42.
3. Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Наеденная А.Ю., Николаева Л.А., Петров В.А. Использование кадрового аудита для развития компании в современных условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 6.
4. Петрова М.П., Значение технологий управления развитием персонала для подсистемы мотивации и стимулирования труда. // Форум молодых ученых. 2017. № 1 (5). С. 460-463.
5. Беляцкий Н. П., Ройш П., Суша Н. В. Техника работы менеджера. - Мн.: Книжный дом, 2012. – 255 с.
6. Десслер Г., Управление персоналом М., 1997-431с.
7. Долженко Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации. // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2013. № 1 (99). С. 149-153. (10)
8. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 432 с.
9. Мишин, В.М. Исследование систем управления : учеб. для вузов / В.М. Мишин. – Москва : ЮНИТИ, 2007. – 527 с. – Текст : непосредственный.
10. Галимова, А. Ш., Закирова, Д.Р. Заработная плата как фактор мотивации к труду / А.Ш. Галимова, Д.Р. Закирова// Приоритетные направления развития науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа: научный центр «Аэтерна», 2018. — С. 75-78.

11. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб.пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2019. – 464с
12. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87
13. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с. – Текст : непосредственный
15. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 350 с. – Текст : непосредственный
16. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
17. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
18. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 394 с.
19. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

20. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
21. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд., электрон. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с.
22. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с.
23. Артюхова, И.В., Совершенствование системы управления персоналом в рамках развития предприятия / И.В. Артюхова, И.В. Мезенцева // Экономика Крыма. — 2019. — № 1. — С. 396-399.
24. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.
25. Джураева, Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики: Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.
26. Коллективный договор ООО «Olmaliq G'ishtchisi».
27. Положение о премировании ООО «Olmaliq G'ishtchisi»
28. Учётная политика ООО «Olmaliq G'ishtchisi»
29. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 16.09.2019 г. N 775 "О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда" | BUXGALTER.UZ
30. 28.10.2022. Трудовой кодекс Республики Узбекистан (lex.uz)
31. Руденко 1-70-12.pdf (tltsu.ru)
32. Структура учебного пособия «Психология мотивации персонала» (psyrea.com)

33. "ООО "Olmaliq g'ishtchisi" (satu.kz)

34. Информация о компании - "OLMALIQ G'ISHTCHISI" mas'uliyati cheklangan jamiyati ИНН 203914760 - UZORG.INFO

35. Корпоративная социальная ответственность (КСО): виды, этапы формирования, цели и основные принципы (topfacemedia.com)