

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы				
Совершенствование системы мотивации на предприятии				
УДК 005.32:331.101.3				
Студент				
Группа	ФИО		Подпись	Дата
Д-3А41	Павлюк Екатерина Сергеевна			
Руководитель				
Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

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

Нормоконтроль

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Томск – 2019

Запланированные результаты обучения по программе

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественно-научные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типов рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на её реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i>Универсальные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации

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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) Видяев И.Г.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы (бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Павлюк Екатерине Сергеевне

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации на предприятии
Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).	Объект исследования: система мотивации и стимулирования работников. Предмет исследования: совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников «Навоийский горно-металлургический комбинат». Цель работы: изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка предложений. 1. Статьи из периодических изданий и журналов. 2. Учебники и учебные пособия. 3. Официальный сайт ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат»
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	1. Особенности системы стимулирования на предприятии 2. Стимулирование на предприятии ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» 3. Совершенствование системы стимулирования на предприятии ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат»

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	1. Численность работников 2. Состав трудовых ресурсов 3. Состав трудовых ресурсов с динамикой 4. Стаж работы работников 5. Качественный состав работников
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

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

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Павлюк Екатерина Сергеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 59 страниц, 19 рисунков, 20 таблиц, 20 использованных источника, 5 приложений.

Ключевые слова: система мотивации и стимулирования работников, эффективность, карьерный рост, управление.

Объект исследования: система мотивации и стимулирования работников.

Целью работы является исследование системы мотивации и стимулирования работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат», анализ методов мотивации и стимулирования, применяющиеся на предприятии и разработка предложений.

В процессе исследования проводились анализ теоретических источников по теме, анализ документов, анкетирование, статистический анализ, синтез теоретических и эмпирических материалов.

В результате исследования были выявлены недостатки и предложены инструменты по совершенствованию системы стимулирования на предприятии.

Область применения: предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников в ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Экономическая эффективность/значимость работы: использование современных методов мотивации и стимулирования работников, где целью является повышение удовлетворенности трудом, приверженности работников, и организации эффективной трудовой деятельности работников.

Оглавление

Реферат	5
Введение	7
1 Особенности системы стимулирования на предприятии	9
1.1 Понятия стимулирования и мотивации и их различия	9
1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда	12
1.3 Оценка эффективности системы стимулирования	16
2 Стимулирование на предприятии ГП «НГМК»	22
2.1 Общая характеристика предприятия	22
2.2 Характеристика системы управления на предприятии	26
2.3 Характеристика системы стимулирования на предприятии	33
3 Совершенствование системы стимулирования в ГП «НГМК»	38
3.1 Предложения по системе стимулирования на предприятии	38
3.2 Введение организационных видов стимулирования	48
4 Корпоративная социальная ответственность	56
Заключение	61
Список использованных источников	63
Приложение А Перечень профессий и должностей по разрядам по оплате труда на основе Единой тарифной сетки в ГП НГМК	65
Приложение Б Перечень показателей для оценки профессиональных и личностных качеств различных категорий при проведении аттестации.	66
Приложение В Примерный перечень показателей оценки профессиональных и личностных качеств работников при проведении аттестации.	67
Приложение Г Форма аттестационной комиссии	68
Приложение Д Анкета экспертной оценки качеств личности лица, занимающего должность категории «руководитель»	69

Введение

Данная работа актуальна тем, что эффективное управление трудом человека состоит из понимания его мотивов трудовой деятельности. Благодаря знанию мотивов действий, возможно разработать наиболее эффективную систему форм и методов управления человеком, для этого необходимо знать каким образом появляются или вызываются те или иные мотивы, какими способами их можно привести в действие, каким образом замотивировать людей в трудовой деятельности.

Современные условия управления трудом должны способствовать выявлению наиболее эффективных вариантов затрат на оплату труда, организацию труда, улучшение его условий, развитие работников, обеспечивающие высокую степень мотивации и стимулирования труда работников и способствовать качественной трудовой деятельности.

В структуре личности центральное место занимает мотивация. Мотивация является одним из главных понятий, использующиеся при объяснении движущих сил поведения.

Ключевыми факторами успеха функционирования предприятия являются готовность и желание индивида выполнять свою работу.

У человека имеются определенные желания и настроения, исходя из определенной системы ценностей, следует определенным нормам и правилам поведения. Человеком персонифицируется каждая конкретная работа, и таким образом он придает ей своего рода уникальную характерность.

Но это не означает, что невозможно эффективно управлять процессом деятельности. Управляя персоналом опираясь на знания того, из каких именно побуждений работник переходит к действиям, способствует при организации их работы наилучшим образом и наиболее продуктивно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Мотивация – это процесс образования системы условий или мотивов, которые оказывают влияние на поведение человека, направляют его в нужной

направленности для предприятия, регулируют го интенсивность, которые побуждают проявлять такие качества, как добросовестность, старательность в деле, настойчивость и достижение целей.

Теоретические основы мотивации и стимулирования труда и поведения работников изучались в трудах А.Я. Кибанова, Н.С. Зоткина, Н.И. Петрова, С.А. Шапиро, Е.А. Радионовой, Б.М. Генкина и др.

В работе использована литература по анализируемой проблеме, материалы специальных периодических изданий.

Цель: изучение особенностей системы мотивации и стимулирования труда работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат», анализ применяемых методов мотивации и стимулирования и разработка предложений.

Задачи исследования:

1. Выявить на основе анализа научно-практической литературы особенности формирования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.

2. Рассмотреть систему мотивации и стимулирования работников в ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат».

3. Предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников в «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Объект исследования: система мотивации и стимулирования труда работников в ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Предмет исследования: совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников «Навоийский горно-металлургический комбинат».

Методы исследования: анализ теоретических источников по теме, анализ документов, анкетирование, синтез теоретических и эмпирических материалов.

1 Особенности системы стимулирования на предприятии

1.1 Понятия стимулирования и мотивации и их различия

Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [14].

Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Таблица 1 - Определения стимулирования и мотивации

Стимулирование	Мотивация
Н.С. Зоткина пишет, что стимулирование - это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности [3].	Н.И. Петрова включает в содержание термина «мотивация» совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [8].
Группа авторов А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева пишут, что стимулирование – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [7].	Е.А. Митрофанова пишет, что на субъективно - личном уровне мотивация есть важнейшая характеристика психологического состояния человека, отражающая особенности его мотивационной структуры и определяющая процесс формирования, актуализации и реализации мотивов под воздействием внешних и внутренних факторов. А на организационно - управленческом уровне мотивация выступает как объект управления, т.е. целенаправленного воздействия со стороны субъекта управления посредством использования стимулов с целью формирования мотивов, определяющих трудовое поведение работника [5].
Для С.А. Шапиро стимулирование это материальная основа мотивации персонала, реально необходимая в современных условиях, но и оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую человеку реализовать себя как личность и работника одновременно [13].	С.А. Шапиро определяет мотивацию как «процесс удовлетворения работника своими потребностями и ожиданий в выбранной им работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников» [13, с. 225].
Е.А. Родионова определяет стимулирование как процесс и результат применения, приложения стимула, стимулирующего воздействия, побуждение к действию, поощрение [9].	Б.М. Генкин пишет о мотивации как воздействии на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей [1].

Стимулы различаются на материальные и нематериальные, рассмотрим их виды на рисунке 1.

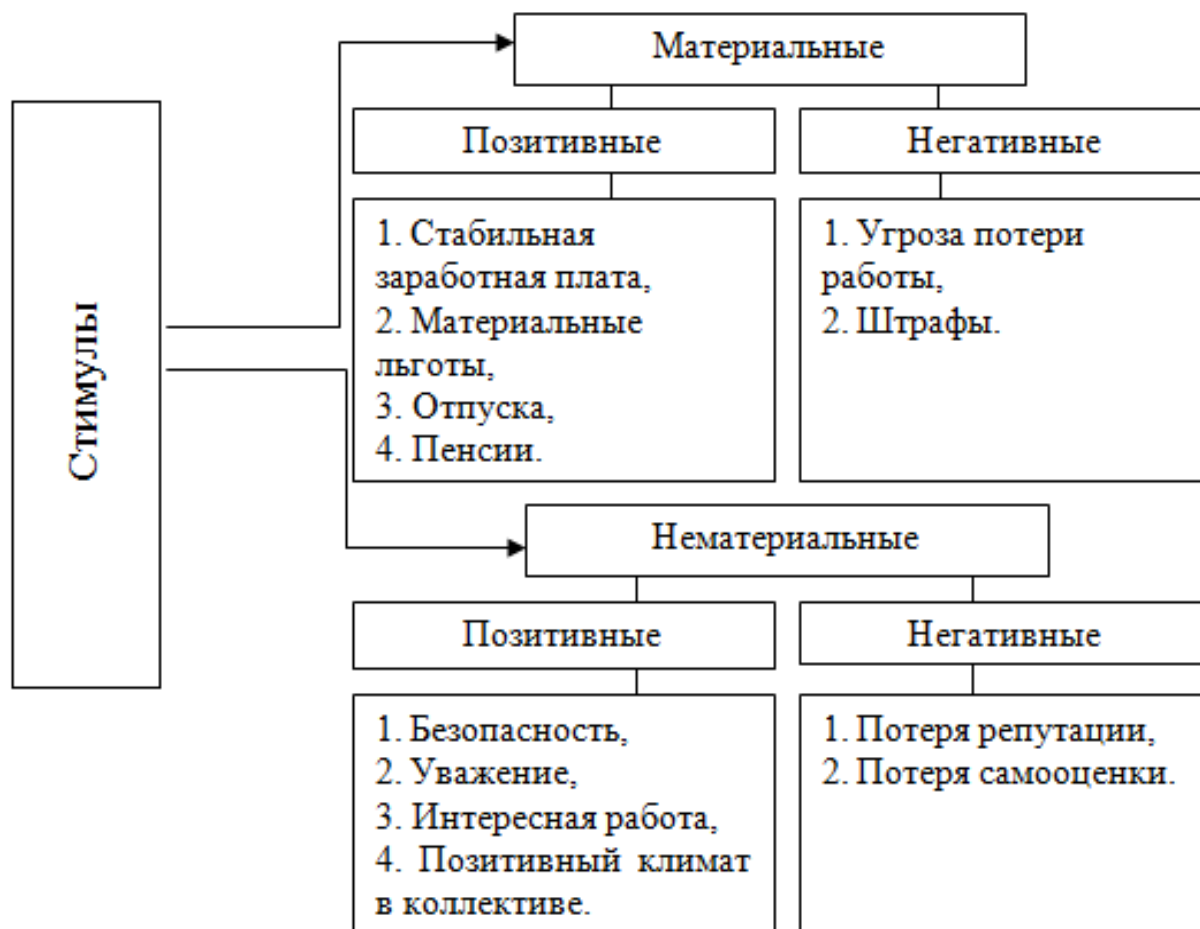


Рисунок 1 - Виды стимулов

У системы мотивации имеется такое понятие как вознаграждение.

Все, что работник считает ценным (полезным) для себя – это вознаграждение. Ценность (полезность) — это способность удовлетворять какую-либо потребность. Полезность и польза – данные понятия не идентичны и смысл у них различен. Под полезностью выражается не столько физические свойства товара (блага), сколько отношение к ним потребителя. То есть субъективное восприятие товара (блага). Польза же - понятие объективное.

Вознаграждения бывают как внутренними, так и внешними.

Под внутренним вознаграждением подразумевается психологическое состояние личности (работника), которое определяется такими чувствами как удовлетворение от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности.

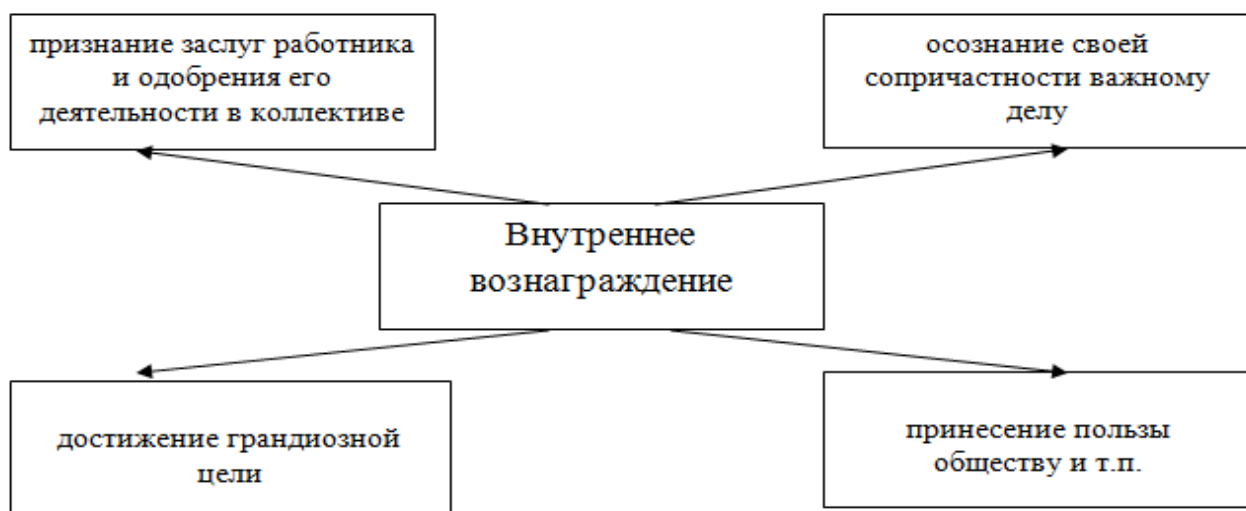


Рисунок 2 - Критерии внутреннего вознаграждения

Внутреннее вознаграждение работника можно определить мотивационной структурой индивида, а также его психологическими особенностями и установками.

Под внешним вознаграждением понимается - система мотивации компании, которая предлагает что - то в качестве стимула в работе и ценна для работника.

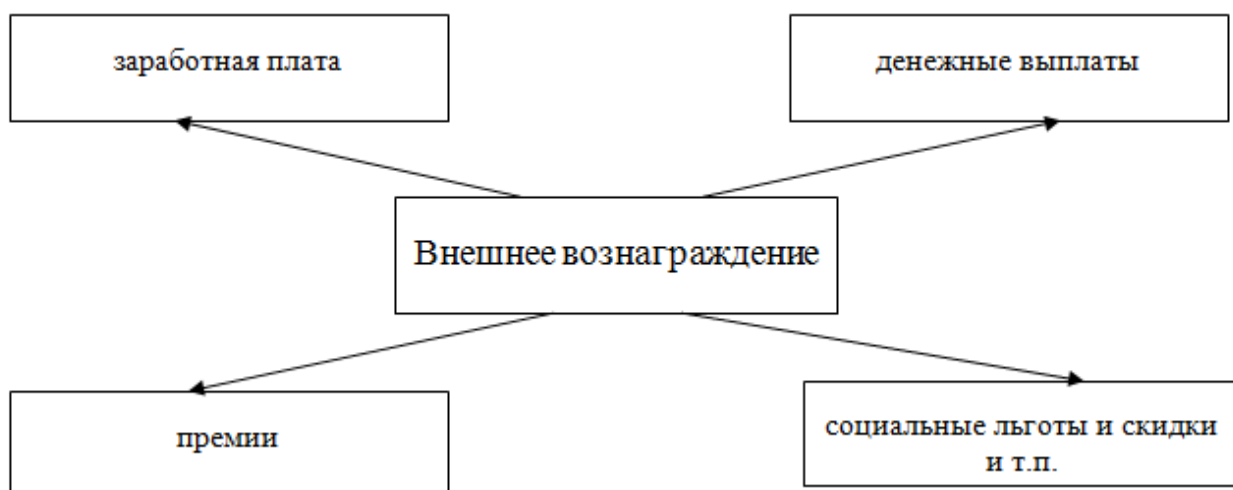


Рисунок 3 - Критерии внешнего вознаграждения

Мотивация определяет цель достижения конечного состояния, а стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели.

1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда

Под мотивацией труда персонала понимается внутренние и внешние движущие силы, побуждающие индивида к реализации осознанной деятельности. Представлены основные методы мотивации персонала на рисунке 4 [15].



Рисунок 4 - Методы мотивации персонала

Под экономическими методами управления понимается материальная мотивация персонала, а именно ориентация на реализацию конкретных заданий и выполнение экономического вознаграждения за хорошее выполнение работы.

В организационно – административные методы включаются директивные указания, которые сформированы на властной мотивации, опирающаяся на правопорядке, подчинение выше по должности, а также закону и т.д. Данными методами охватываются: организационное нормирование, организационное планирование, распорядительство, контроль и инструктаж.

Весьма важная роль в управлении отведена властной мотивации. Властная мотивация предполагает соблюдение определенных нормативных актов и законов, принятые уже на государственном уровне, а также четкое разделение обязанностей и прав между подчиненными и руководителями, где исполнение распоряжения высшего руководства должно быть в обязательном порядке для работников предприятия.

Социально – психологические методы применяются в целях повысить активность работников предприятия. У данной группы методов имеется множество приемов и способов, которые созданы психологией, социологией и другими науки, изучающие индивида. К данным методам можно отнести тестирование, анкетирование, интервью, опрос и т.д.

По обыкновению, современное управление применяет эти методы одновременно, так как применение таких методов как материальные и властные не могут мобилизовать творческие возможности работников на достижение общей цели предприятия [10].

На любом предприятии важной составляющей функционирования являются материальные отношения с работниками. Известная компания, выплачивающая заработную плату своим работникам лишь среднего уровня, при этом не принимая во внимание иные методы поощрений, а именно премии и бонусы, то она рискует своей репутацией, а наиболее важное, это потеря ценных кадров. Ведение неправильной кадровой политики приводит к значимым проблемам не просто внутри коллектива, однако ставит под угрозу серьезные осложнения в успешной работе всего предприятия, в общем, поэтому согласно статистическим данным и опросам можно выделить более эффективные методы материальной мотивации, а именно заработная плата, премии, процент от продаж (торговая отрасль), командировочные.

В систему мотивации трудовой деятельности персонала организации входят: система поддержания дисциплины, система компенсаций, система ненадежных элементов. На рисунке 5 представлена система мотивации трудовой деятельности персонала организации [11].

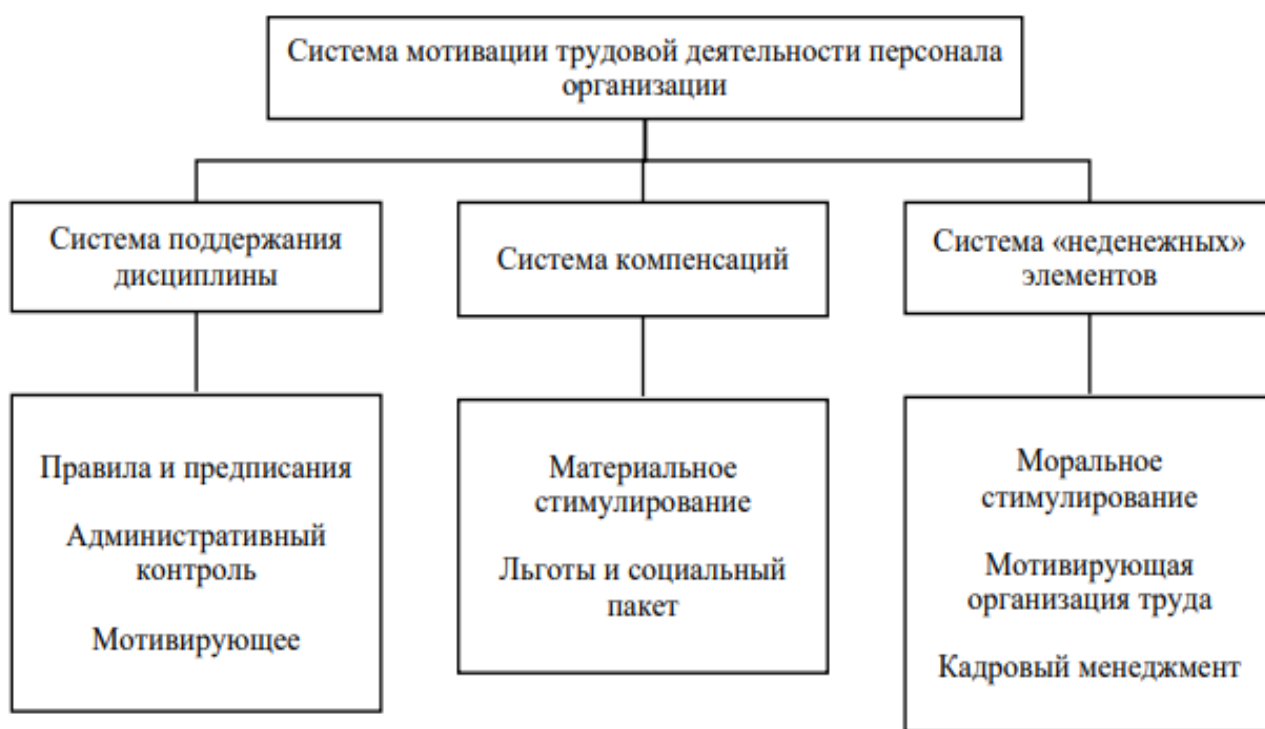


Рисунок 5 - Система мотивации трудовой деятельности персонала организации

Правильно выработанная система материальной мотивации – это основа все программы, так как данная мотивация более привлекательна для основного большинства работников. А именно выбирая организацию человек, первоочередное для него это уровень заработной платы, который предлагает то или иное предприятие. Не всегда существует преобладание нематериальных стимулов над материальными.

К неденежным формам мотивации и стимулирования труда относятся социальные, а именно: медицинское обслуживание, страховка, путевки, питание, оплата транспортных расходов и мобильной связи, абонемент в спортивный зал, дополнительный отпуск, предоставление служебного транспорта и т.д. а также функциональные к ним относят улучшения предприятия и условий труда.

В основном неденежную форму мотивации используют специалисты по управлению персоналом при разработке системы стимулирования трудовой деятельности в зависимости от целей и задач предприятия, ее стратегии. Например, существует такое предприятие, где в кадровой политике заложено

частые спортивные состязания между подразделениями предприятия. Следовательно, отделы кадров подразделений отдавали предпочтение такому соискателю, у которого имеются те или другие достижения области спорта, причем в ущерб главным профессиональным компетенциям. Безусловно, снижалась производительность труда отделов, так как решение главных задач переложена ответственность на более квалифицированных работников. Однако прибегая к данным ухищрениям, отделами достигнуты высокие результаты в области спортивных состязания, за что получали вознаграждение, иначе говоря, поощрение и далее так делать.

По обыкновению, неденежные формы мотивации представляют собой приятный бонус. Ученые выяснили, что когда работник достигает конкретного уровня заработной платы, то ее изменение почти не воздействует на производительность, даже если поначалу результаты были совершенно противоположными. Но деятельность данных работников еще можно стимулировать. К примеру, затраты на транспортные расходы и мобильную связь стала обычной компенсацией для менеджеров по продажам, так как результативность их работы напрямую зависят от непрерывного поиска и общения с клиентами. В основном руководителями используется сотовая связь для решения деловых задач, а также служебного транспорта.

Многие предприятия компенсируют обеды своим работникам.

Стажировка и повышение квалификации осуществляется за счет предприятия - нематериальный метод мотивации и стимулирования труда. Данный вид влияния на работников способствует выработке желания у работников к постоянному повышению уровня своей квалификации, то есть необходимо, чтобы у работника было не только стремление повышать эффективность своей работы, однако и возможность.

Существует еще один интересный метод – это предоставление гибкого или свободного графика работы своим работникам. Обычно применение данного инструмента осуществляется в таких компаниях, которые тесно связаны с информационными технологиями и где используется

высокоинтеллектуальный труд. Данный метод применяется в привлечении студентов последних курсов для обеспечения своей компании квалифицированного специалиста в будущем.

Следовательно, добиться высокой эффективности труда можно при умелом сочетании разнообразных методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности в кадровой и управленческой политике организации. Стоит отметить, что под мотивацией понимается сугубо субъективная вещь. Для одних отличный стимул к эффективной деятельности – это стабильный заработок и личная благодарность, а для иных карьерный рост.

1.3 Оценка эффективности системы стимулирования

Эффективность системы стимулирования – это максимальная производительность труда при снижении затрат на систему стимулирования работников.

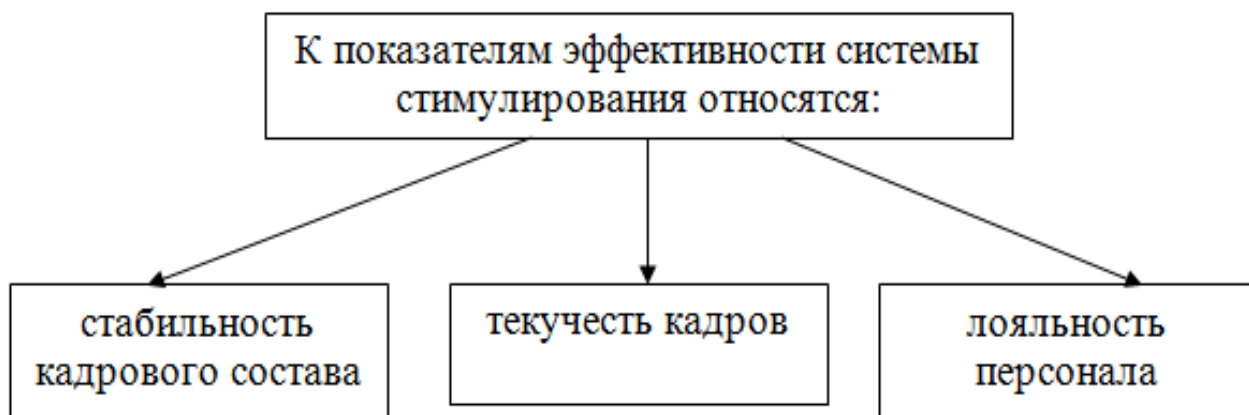


Рисунок 6 - Показатели эффективности системы стимулирования

Коэффициент стабильности кадров является показателем, который характеризует стабильность кадрового состава. Данный коэффициент можно применять только в том случае, когда необходимо оценить уровень организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях [6]:

$$K_c = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} + P_n \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$K_c = \frac{1 - P_{ув}}{\bar{P}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где $P_{ув}$ - численность работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчётный период;

P - среднесуточная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчётному;

$P_{п}$ - численность вновь принятых за отчётный период работников.

Коэффициентом текучести кадров является показателем, который свидетельствует о численности трудоустроившихся и уволенных работников. Этот коэффициент можно определить с помощью деления число работников, выбывших либо уволенных за определенный промежуток времени, на среднесписочную численность за тот же промежуток времени. [6].

$$K_m = \frac{P_{ув}}{\bar{P}} \cdot 100, \quad (3)$$

где $P_{ув}$ - численность выбывших или уволенных работников;

P - среднесписочная численность персонала.

Лояльность персонала – это демонстрация уважительного корректного и непосредственно благожелательного отношения, как к организации, так и к работодателю, личной заинтересованности работника в успешном развитии предприятия [6].

Оценка эффективности системы стимулирования состоит из четырех ступеней, а именно [6]:

- первая ступень – проведение социологического исследования, где целью является анализ динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования;

- вторая ступень – изучение мнения экспертного сообщества в отношении эффективности системы стимулирования;

- третья ступень – проведение расчета общих показателей оценки эффективности системы стимулирования;

— четвертая ступень – проведение расчета специальных показателей оценки эффективности системы стимулирования.

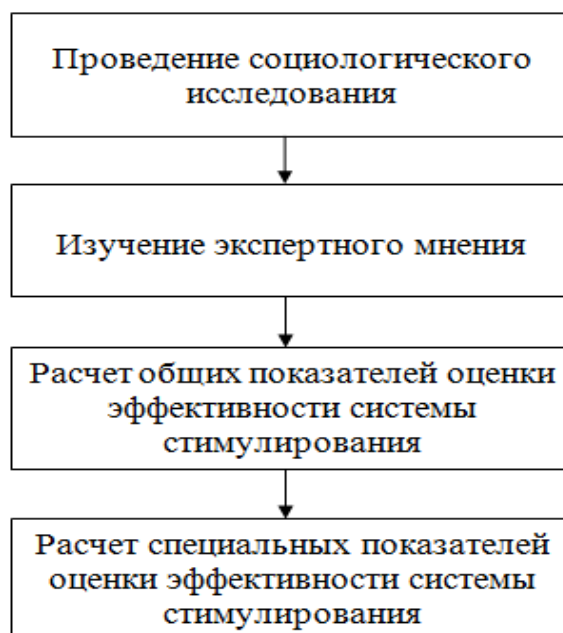


Рисунок 7 - Четырехступенчатый метод оценки эффективности системы стимулирования

Первую ступень можно охарактеризовать как проведение социологического исследования работников предприятия основной целью, которой является определение состояния системы стимулирования. Формируя опросный лист необходимо следовать логике: опросный лист должен позволить отделу кадров предприятия провести SWOT – анализ системы стимулирования. Итак, вопросник для респондентов должен быть сформулирован таким образом, чтобы ответы на них последовательно отражали следующие аспекты [6]:

- S (strengths) – сильные стороны;
- W (weaknesses) – слабые стороны;
- O (opportunities) - возможности;
- T (threats) – угрозы.

Приведем вопросы в качестве вопросника: «Вы удовлетворены сложившейся системой развития предприятия?», «Вы располагаете ли хорошими возможностями в профессионально - должностном развитии?» и т.п.

Далее необходимо провести всесторонний анализ с целью создания результатов SWOT – анализа и сопоставления сильных и слабых сторон системы, а также возможностей и угроз [4].

Вторую ступень можно охарактеризовать как изучение экспертного мнения руководителей предприятия в отношении эффективности системы стимулирования при помощи анкетирования, ее соответствия основным целям и задачам, которые стоят перед предприятием. При всем при этом выборка экспертов должна носить достаточный характер, чтобы оставаться репрезентативной. В нее должны входить руководители различных уровней управления, начиная с топ – менеджмента заканчивая линейными руководителями. Особое внимание необходимо уделять включению в состав экспертного сообщества представителей разнообразных функциональных аспектов деятельности. При проведении анализа экспертного мнения значительным является доведение до экспертов результаты первого этапа (социологический опрос) с целью участия экспертного сообщества в его анализе и формировании выводов по его итогам [6].

Третья ступень – суть состоит в динамическом анализе общих показателей оценки эффективности системы стимулирования [6].

Четвертую ступень – можно охарактеризовать как расчет и анализ специальных показателей оценки системы стимулирования, а также интегральный показатель оценки системы стимулирования и показатель оценки системы стимулирования [6].

Под интегральным показателем оценки системы стимулирования понимается средневзвешенная оценка реализации основных показателей деятельности по подразделению за период, которая отнесена к премиальным выплатам по подразделению за соответствующий период в расчете на одного работника [6].

Формула расчета интегрального показателя оценки системы стимулирования [6]:

$$ИП_{occ} = \frac{(\sum_{i=1}^n (O_i \cdot V_i))}{\left(Pr \cdot \frac{K_i}{q}\right)}, \quad (4)$$

где O_i - оценка (O_1 - наихудший уровень «не выполнено», O_5 - «отлично» - пятиуровневая);

V_i – удельный вес показателя с учетом его значимости;

Pr – объем премирования за период в подразделении;

K_i – коэффициент пересчета объема премирования с учетом соотношения между заработной платой отдельных групп работников;

q – количество работников в подразделении.

Для оценки эффективности системы стимулирования используются другие показатели, расчет производится при помощи деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы (таблица 2) [6].

Таблица 2 - Показатели, применяемые при анализе системы стимулирования [6]

	Описание	Формула
П1	Коэффициент отношения чистой прибыли к фонду заработной платы (далее – ФЗП)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{ФЗП}}$
П2	Коэффициент отношения инвестиций к ФЗП	$\frac{\text{Инвестиции}}{\text{ФЗП}}$
П3	Доля расходов на оплату труда в себестоимости выпущенной продукции	$\frac{\text{ФЗП}}{\text{Себестоимость вып. продукции}}$
П4	Коэффициент отношения индекса роста объема производства к индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta V \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$
П5	Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta \text{Чистая прибыль} \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$
П6	Коэффициент отношения индекса роста инвестиций к индексу роста ФЗП	$\frac{\Delta \text{Инвестиции} \cdot 100\%}{\Delta \text{ФЗП}}$

На вышеуказанные показатели возможно влияние конъюнктурных сдвигов, по причине которых может существенно изменяться соотношения безотносительно к изменению эффективности системы стимулирования [6].

Под стимулированием труда понимается метод влияния на трудовое поведение работника при помощи мотивации. Под мотивацией понимается совокупность факторов, определяющих поведение, а также как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

Цель мотивации - формирование комплекса условий, побуждающих индивида к реализации действий, направленных на достижение цели с максимальной эффективностью.

Комплексный механизм мотивации работников – это сложная система, включающая несколько составляющих: материальную (оплата труда) и нематериальную (непрерывность обучения, стабильность).

2 Стимулирование на предприятии ГП «НГМК»

2.1 Общая характеристика предприятия

Государственное предприятие «Навоийский горно-металлургический комбинат» (далее по тексту ГП НГМК) является коммерческой организацией в форме Государственного унитарного предприятия, образованного на базе находящегося в государственной собственности имущества, переданного ему в оперативное управление, которое в отношении закрепленного за ним имущества осуществляет в пределах, установленных законом, права владения, пользования и распоряжения в соответствии с целями своей деятельности, заданиями Учредителя. Учредителем ГП НГМК является Кабинет Министров Республики Узбекистан.

ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» создан 1 сентября 1958 года. ГП НГМК входит в десятку крупных предприятий мира по производству золота и урана, является единственным оператором в Республике Узбекистан, добывающий уран и производящий на экспорт готовой продукции в виде закиси-окиси урана.

В 1973 году золоту ГП НГМК присвоили государственный Знак качества, а в 90-е его высоко оценило мировое профессиональное сообщество, а с 1993 года является членом Лондонской Ассоциации Рынка Слитков (ЛАРС) и имеет статус оптимальной поставки золота. Также золотые слитки ГП НГМК в 1998 году успешно прошли сертификацию на Токийской бирже промышленных товаров (ТОКОМ) и признаны полностью соответствующими требованиям Японского рынка драгоценных металлов.

Цель ГП НГМК - получение прибыли, полное и своевременное выполнение государственных программ по производству и сбыту продукции производственно-технического назначения, строительству, выпуску потребительских товаров, а также иных работ и услуг, с высокими потребительскими свойствами и минимальными затратами, которые обеспечивают их конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Производственно – хозяйственная деятельность ГП НГМК обеспечивает устойчивый рост экономического потенциала и социальной стабильности Республики Узбекистан путем дальнейшего повышения эффективности применения минерально-сырьевых ресурсов, роста объемов выпускаемой высоколиквидной продукции и интенсивного развития новых видов производств. Основа жизнедеятельности ГП НГМК как промышленного предприятия – золото и уран. Помимо этого, ведется активная разработка месторождений поваренной соли, облицовочного камня (габбро, гранит, мрамор), песка для строительства и литейного производства известняка.

ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» представляет собой мощное, многопрофильное горно-перерабатывающее предприятие.

Особое внимание уделяется производству золота, что способствует укреплению экономической мощи страны.

Географически г. Навои расположен в 500 км от г.Ташкента, между древними городами Бухарой и Самаркандом.

Управление НГМК (г.Навои) – административно – управленческий аппарат управления.

Центральное рудоуправление (г.Зарафшан) – добыча золота и производство взрывчатых веществ.

Северное рудоуправление (г.Учкудук) – горно-перерабатывающие комплексы урана, золота, мрамора, гранита, строительных материалов.

Южное рудоуправление (г.Нурабад) – рудники подземного выщелачивания урана и открытой разработки мрамора, рудники по добыче золотосодержащих руд, изготовление поливинилхлоридных и полиэтиленовых труб.

Рудоуправление – 5 (г.Зафарабад) – рудники подземного выщелачивания урана.

Рудоуправление Гидрометаллургический завод – 1 (г.Навои) – выпуск закиси-окиси урана, рения и золота.

Производственное объединение «Навоийский машиностроительный завод» (г.Навои) – производство станков и ремонт техники.

Научно-производственный центр «Геология драгоценных металлов и урана» (г.Навои) – геологоразведочные работы драгоценных металлов, урана и попутных полезных ископаемых по всей территории Республики Узбекистан.

Центральное рудоуправление НГМК–самое крупное среди пяти рудоуправлений, входящих в структуру ГП НГМК.

Центральное Рудоуправление обеспечивает завершённый цикл производства от разведки до получения слитков золота с гарантированной чистотой 99,99.

В таблице 3 представлена продукция, выпускаемая ГП НГМК.

Таблица 3 - Продукция ГП НГМК

Продукция ГП НГМК	<u>Центральное Рудоуправление</u> Известь негашеная 70%, 90% (СаО); Песок формовочный кварцевый для литейного производства; Песок формовочный кварцевый необогащенный для литейного производства; Песок кварцевый необогащенный 2 сорта для стекольной промышленности; Отсев дробления известняка (высевка) ; Камень бутовый негабаритный; Щебень из плотных горных пород для строительных работ известковый.
	<u>Рудоуправление Гидро - металлургический завод – 1</u> Купорос железный технический; Силикат натрия жидкий; Силикат натрия жидкий (очищенное от механических примесей).
	<u>Южное Рудоуправление</u> Полиэтиленовые трубы; Плитка мраморная.
	<u>Северное Рудоуправление</u> Уран; Серная кислота.
	<u>Рудоуправление-5</u> Перренат аммония.
	<u>ПО «НМЗ»</u> Станок обдирочно-шлифовальный двусторонний модели - 3Н340; Станок токарный универсальный с системой ЧПУ модели НТ-250М; Станок вертикальный фрезерно - расточной - НФ630-03; Станок специальный настольно-сверлильный 21Н16; Станки токарно-винторезные моделей 1М63Н; Станок отрезной маятниковый СОМ-400; Станок специальный для изготовления щелевых фильтров из труб НПВХ, ПНД, НС-5.

Необходимо отметить, что ГП НГМК не только выпускает вышеперечисленную продукцию, однако и оказывают услуги (изготавливают,

выполняют и осуществляют капитальный ремонт) одним подразделением, а именно Производственное объединение «Навоийский машиностроительный завод».

В таблице 4 представлены услуги, оказываемые Производственным объединением «Навоийский машиностроительный завод» ГП НГМК.

Таблица 4 - Услуги ПО «НМЗ» ГП НГМК

Услуги ПО «НМЗ»		
Изготавливают	Осуществляют капитальный ремонт	Выполняют
1. Втулки из сплавов цветных металлов; 2. Отливки песковых насосов 5Гр, 8Гр, 12Гр из износостойкого сплава; 3. Рабочие колеса насосов; 4. Метизы для автомобильной и дорожно-строительной техники; технологическое оборудование для перерабатывающих заводов и фабрик горной промышленности; 5. Линейные секции для конвейеров, натяжные и приводные станции к ним 6. Различное емкостное оборудование из углеродистых и нержавеющей сталей, титановых и алюминиевых сплавов; 7. Ковши экскаваторов: ЭКГ-5А, ЭКГ-8И, ЭКГ-12,5, САТ-5130, САТ-5230, ЕХ-3500, RH-170, RH -200; 8. Строительные металлоконструкции и металлические формы для изготовления строительных панелей и блоков; 9. Опалубки и подмости для возведения монолитных жилых домов, отличающихся сейсмостойкостью; 10. Шестерни, шлицевые валы с последующим шлифованием; 11. Валы; 12. Вал-шестерни и зубчатые колеса; 13. Зубчатые венцы модулем; 14. Запасные части для буровых установок, экскаваторов, компрессоров, вентиляторов, насосов; 15. Классификаторы и запасные части к ним; 16. Гидроциклоны, пневмоцилиндры и гидродомкраты; 17. Конвейеры; 18. Вкладыши подшипников скольжения с последующей их обработкой; 19. Более 3000 наименований резинотехнических изделий, запасные части для сельхозтехники; 20. Задвижки ДУ 250 РУ 25.	1. Двигателей (ЯМЗ-238 и его модификации); 2. Агрегатов автомобилей КрАЗ (редуктор заднего моста, воздушный компрессор); 3. Агрегатов автомобилей БелАЗ (стояночный тормоз, центральный опрокидывающий механизм); 4. Насосов высокого давления: ТНВД-236, ТНВД-238, ТНВД-240, ТНВД-240Н; 5. Всех выпускаемых типов станков.	1. Шлифование до ремонтных размеров направляющих станин длиной до 4500 мм с восстановлением направляющих кареток; 2. Фрезерование чистовое и получистовое (7-8 квалитет) плоскостей, торцов, пазов деталей массой до 8 тн. и габаритами 3000x1000x1000 (LXВХН)мм; 3. Капитальный ремонт всех выпускаемых моделей станков и их сервисное обслуживание.

2.2 Характеристика системы управления на предприятии

Государственное предприятие «Навоийский горно-металлургический комбинат» использует дивизиональную структуру управления. Данную структуру впервые предложил и использовал президент американской корпорации «General Motors» Альфред Слоун - младший. Впервые дивизион появился в 1928-1929 годах. Однако широко начали развиваться дивизиональные структуры в шестидесятых годах прошлого столетия, когда возникла конкуренция за потребителей и высокую восприимчивость к видоизменениям конкурентной среды.

Дивизиональная структура управления – самостоятельные подразделения, входящие в состав предприятия, разделены, имеется собственная область деятельности, самостоятельны в решении как текущих производственных, так и в хозяйственных вопросах. Она отличается тем, что вся ответственность ложится на руководителя подразделения за результативность деятельности возглавляемых ими подразделений. Следовательно, можно сказать, что главное место в управлении предприятиями с дивизиональной структурой занимают руководители, которые возглавляют подразделения. Рассмотрим организационную структуру на рисунке 8.



Рисунок 8 - Организационная структура ГП НГМК

В дивизиональной структуре управления имеется ряд недостатков и преимуществ, ниже представлена таблица 5.

Таблица 5 - Дивизиональная структура управления ее недостатки и преимущества

Дивизиональная структура управления	
Недостатки	Преимущества
1. Укрупненная иерархия управления. 2. Усложнение вертикали управления организацией в целом. 3. На всех уровнях управления происходит дублирование функций управления. 4. Рост затрат на содержание управленческого аппарата (который частично компенсируется ростом доходности по дивизионам). 5. Дублирование работы различных подразделений. 6. Повышение сложности управления, что приводит в свою очередь к затруднениям в подборе дивизионального руководителя, который должен иметь организаторские способности. 7. Возникновение двойного подчинения, и учащаются конфликты.	1. Повышение связи и уровня взаимодействия производства с конечными потребителями. 2. Повышение скорости реакции на изменения внешних условий хозяйствования. 3. Интенсивное координирование деятельности разных подразделений одного дивизиона вследствие подчинения одному лицу. 4. Каждый дивизион получает собственные конкурентные преимущества.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами можно определить путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году.

Приведем данные по обеспеченности трудовыми ресурсами в таблице 6, а также рисунок 9.

Таблица 6 - Численность работников ГП НГМК

Категория	2017г.	2018г.
Всего:	65 000	65 800
в том числе		
Рабочие	55 000	55 700
ИТР:	10 000	10 100
Из них		
Руководители	4 100	4 100
Специалисты	4 900	5000
Служащие	1 000	925

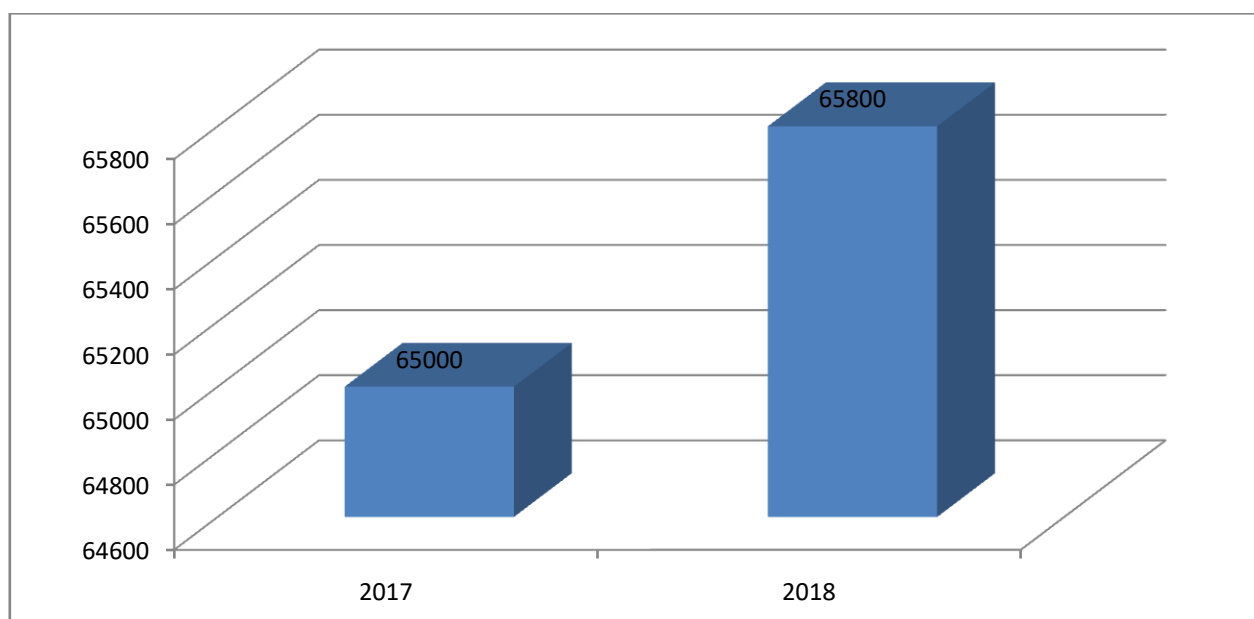


Рисунок 9 - Численность работников ГП НГМК в 2017-2018 годы

Представим состав трудовых ресурсов за 2017-2018гг., какие изменения произошли в таблице 7.

Таблица 7 - Состав трудовых ресурсов ГП НГМК

Категория	2017г.	Удельный вес, %	2018г.	Относительное отклонение, %	Абсолютное отклонение, чел.
	Количество чел.		Количество чел.		
Всего:	65 000	100	65 800	101,23	800
в том числе					
Рабочие	55 000	84,62	55 700	85,69	700
ИТР:	10 000	15,38	10 100	15,54	100
Из них					
Руководители	4 100	6,31	4 100	6,31	0
Специалисты	4 900	7,54	5 000	7,69	100
Служащие	1 000	1,54	925	1,42	- 75

Согласно таблице 7 в 2018 году численность предприятия по всем категориям в сравнении с 2017 годом возросла на 800 человек и составляет 101,23%. В 2018 году в сравнении с 2017 годом численность рабочих возросла на 700 человек и составляет 85,69%. Наряду с этим возросла и численность ИТР на 100 человек и составила 15,54% данное увеличение произошло за счет численности «специалистов» на 100 человек и составила 7,69%. Возрастание численности обусловлено расширением подразделений и созданием рабочих

мест. Выбытие работников в категории «служащие» - 75 человек и составила 1,42%

По таблицам 6 и 7 можно сделать следующий вывод, что у ГП НГМК возрастает производственный потенциал.

Проанализируем динамику коэффициентов:

Коэффициент оборота по приему:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент оборота} \\ &= \frac{\text{Число принятых за период}}{\text{Среднесписочная численность работников за период}} \cdot 100\% \quad (5) \end{aligned}$$

$$K_{\text{оборота по приему 2017}} = \frac{530}{65000} = 0,008\%;$$

$$K_{\text{оборота по приему 2018}} = \frac{800}{65800} = 0,012\%;$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент оборота по выбытию} \\ &= \frac{\text{Число уволенных по всем причинам за период}}{\text{Среднесписочное число работников за период}} \cdot 100\% \quad (6) \end{aligned}$$

$$K_{\text{оборота по выбытию 2017}} = \frac{150}{65000} = 0,002\%;$$

$$K_{\text{оборота по выбытию 2018}} = \frac{75}{65800} = 0,001\%$$

Коэффициент оборота рабочей силы:

Коэффициент_{оборота рабочей силы}

$$= \text{Коэффициент оборота по приему} + \text{Коэффициент оборота по выбытию} \quad (7)$$

$$K_{\text{оборота рабочей силы 2017}} = 0,008 + 0,002 = 0,01\%;$$

$$K_{\text{оборота рабочей силы 2018}} = 0,012 + 0,001 = 0,013\%$$

Коэффициент постоянства состава:

$$\begin{aligned} & \text{Коэффициент постоянства состава} \\ & \text{Количество работников,} \\ & \text{принятых за весь период} \\ & = \frac{\text{Средняя списочная численность}}{\text{работников}} \quad (8) \end{aligned}$$

$$K_{\text{постоянства состава 2017}} = \frac{65250}{65000} = 1,00\%;$$

$$K_{\text{постоянства состава 2018}} = \frac{65100}{65800} = 0,98\%$$

Коэффициент текучести кадров:

Коэффициент текучести кадров

$$\begin{aligned} & \text{Отношение излишнего} \\ & \text{оборота рабочей силы} \\ & = \frac{\text{Средняя списочная численность}}{\text{работников}} \quad (9) \end{aligned}$$

$$K_{\text{текучести кадров 2017}} = \frac{2000}{65000} = 0,03\%;$$

$$K_{\text{текучести кадров 2018}} = \frac{750}{65800} = 0,01\%$$

Представим в таблице 8 расчет трудовых ресурсов с динамикой.

Таблица 8 - Состав трудовых ресурсов с динамикой ГП НГМК

Наименование показателя	2017г.	2018г.
Коэффициент оборота по приему	0,008	0,012
Коэффициент оборота по выбытию	0,002	0,001
Оборот рабочей силы	0,01	0,013
Коэффициент постоянного состава	1,00	0,98
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,01

Согласно данным результатам, можно сделать следующий вывод, что численность работников в ГП НГМК за 2018г. увеличилась, уволившихся работников меньше, чем принятых на работу. Такие коэффициенты как оборот по выбытию, текучести и оборота по приему незначительны, говорят о том, что

динамика деятельности предприятия положительна и присутствует стабильность персонала.

Рассмотрим общий стаж работы работников ГП НГМК в таблице 9.

Таблица 9 - Стаж работы работников ГП НГМК

Период работы	Состав работников по стажу работы
Менее 1 года	3%
Более 1 года, менее 3 лет	6%
Более 3 лет, менее 5 лет	9%
Более 5 лет, менее 10 лет	10%
Более 10 лет, менее 15 лет	15%
Более 15 лет, менее 20 лет	7%
Более 20 лет, менее 30 лет	20%
Более 30 лет	27%

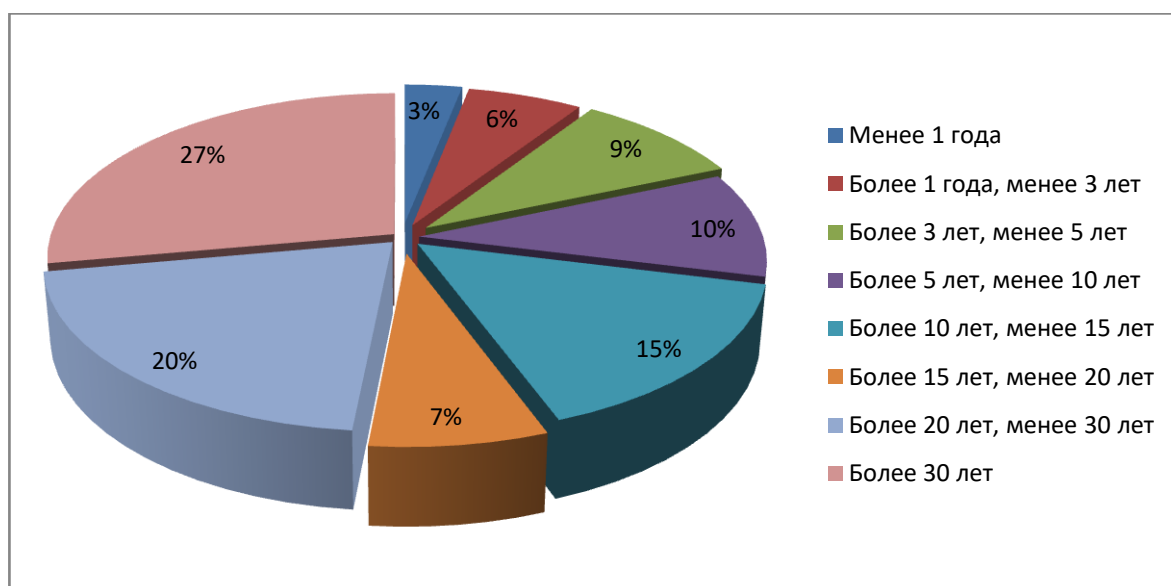


Рисунок 10 - Стаж работы работников ГП НГМК

Согласно данным, наблюдается текучесть кадров в категории работники, имеющие стаж работ более 20 лет и более 30 лет.

Таблица 10 - Качественный состав работников ГП НГМК

Категория	Имеющие образование			
	Высшее		Среднее специальное	
	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
Руководители и специалисты	8 500	9 000	500	100
Рабочие	24 800	30 200	25 200	30 500
Служащие	400	600	500	425
Всего	33 700	39 800	26 200	31 025

На рисунках 11 и 12 отразим наглядное представление в количественном выражении о работниках, у которых имеется высшее и среднее образование в 2017г. и 2018г.

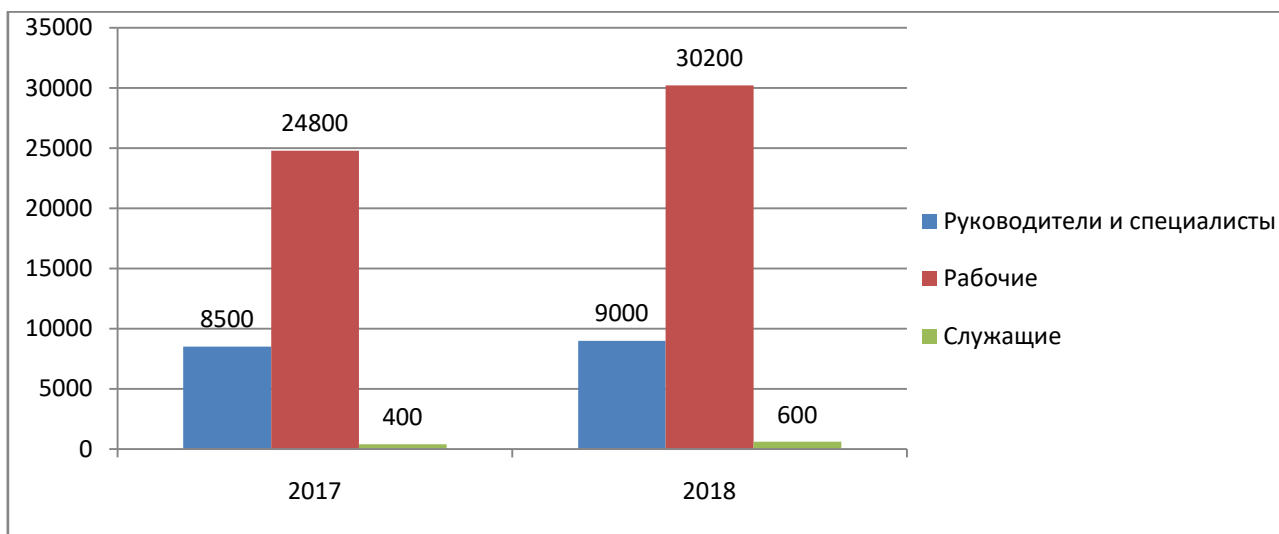


Рисунок 11 - Работники ГП НГМК с высшим образованием в 2017-2018гг.

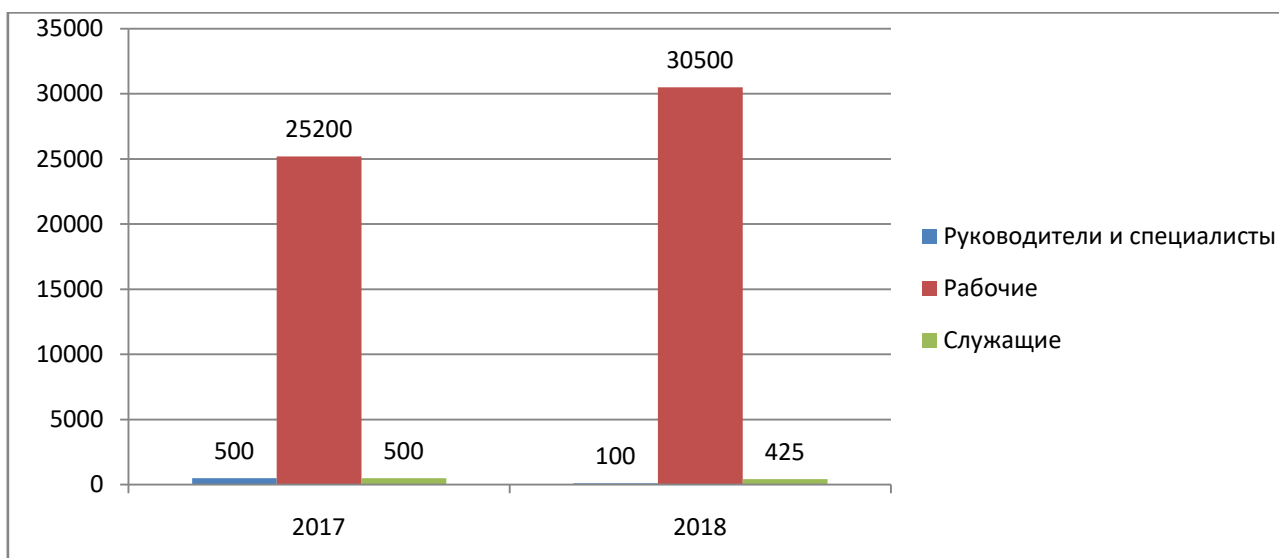


Рисунок 12 - Работники ГП НГМК со средним специальным образованием в 2017-2018гг.

В соответствии с таблицей 10 рисунками 11 и 12 можно сделать вывод, что большая часть руководителей, специалистов и служащие имеют высшее образование — это свидетельствует о том, что работники ГП НГМК квалифицированы, у рабочих же наблюдается низкий показатель, что негативно сказывается на качественном составе работников.

2.3 Характеристика системы стимулирования на предприятии

В систему мотивации трудовой деятельности работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» входят такие вознаграждения как материальные, так и не материальные.

В ГП НГМК материальным стимулированием является заработная плата, начисляется согласно тарифной сетке оплаты труда [17], и премирование осуществляется согласно «Положению о премировании работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат»».

ГП НГМК с целью повысить стимулирующую роль заработной платы и усилить мотивацию к высокопроизводительному труду, обеспечить непосредственную зависимость размерности оплаты труда от его сложности и квалификации работников применяется Единая тарифная сетка, основанная на двадцати двух разрядах (Приложение А).

Заработная плата – главный стимулятор. Именно ее уровень предопределяет качественный труд работников предприятия.

В заработную плату входят дополнительные доплаты, а именно:

- доплата за вредные, тяжелые условия труда;
- доплата за непрерывный стаж;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за выходные и праздничные дни;
- доплата за районный коэффициент;
- доплата за наставничество;
- доплата за бригадирство.

Премия начисляется ежемесячно и по разным показателям.

Работников премии лишают частично либо полностью по таким причинам как:

— неисполнение либо ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, которые предусмотрены в должностных и технических инструкциях;

— совершение дисциплинарного проступка;

— причинение материального ущерба предприятию по вине работника;

— нарушение правил техники безопасности, охраны труда и правил противопожарной безопасности;

— нарушение дисциплины по технологии.

Предприятие осуществляет единовременную выплату в следующих случаях:

— выход на пенсию;

— женщинам при рождении ребенка;

— в случае смерти в результате несчастного случая на производстве.

ГП НГМК осуществляет следующие виды материальной и нематериальной мотивации.

К материальной мотивации относятся:

— денежные выплаты работникам, у которых тяжелое материальное положение (на лечение) в виде «материальная помощь»;

— денежные вознаграждения за создание и внедрение эффективных рационализаторских предложений;

— выделение денежных средств на приобретение сельскохозяйственной продукции.

Перечислим ниже виды нематериальной мотивации.

К социальной нематериальной мотивации относятся:

— льготное медицинское обслуживание;

— санаторно-курортное лечение;

— выделение семейного общежития;

— обеспечение специалистов служебным жильем;

- предоставление работникам, у которых имеются дети путевки в детские лагеря отдыха;

- новогодние подарки детям.

К моральной нематериальной мотивации относятся:

- вручение грамот, дипломов за участие в различных конкурсах и спортивных состязаниях;

- поездки в разные города внутри страны.

К организационной нематериальной мотивации относятся:

- лечебно-профилактическое питание работникам, трудящимся на вредных условиях;

- корпоративное обучение;

- посещение спортивных объектов;

- обеспечение спецодеждой;

- частичная оплата сотовой связи;

- предоставление транспорта на работу и с работы.

Проведем анкетный опрос в сфере управления карьерным ростом работников и факторах, которые оказывают воздействие на управление деловой карьерой на предприятии. В анкетном опросе участвовало 150 работников предприятия (анонимно).

При проведении анкетного опроса выявлены причины неудовлетворенности работников в кадровой политике: 32% - не устраивает заработная плата, 20% - не удовлетворяют условия труда, 7% - конфликтные отношения с руководством, 41% - перспективность карьеры отсутствует. Вопрос: «Вы удовлетворены сложившейся системой развития предприятия?», 55% ответили - отрицательно, 15 % - затруднились с ответом, 30% - положительно (рисунок 13).

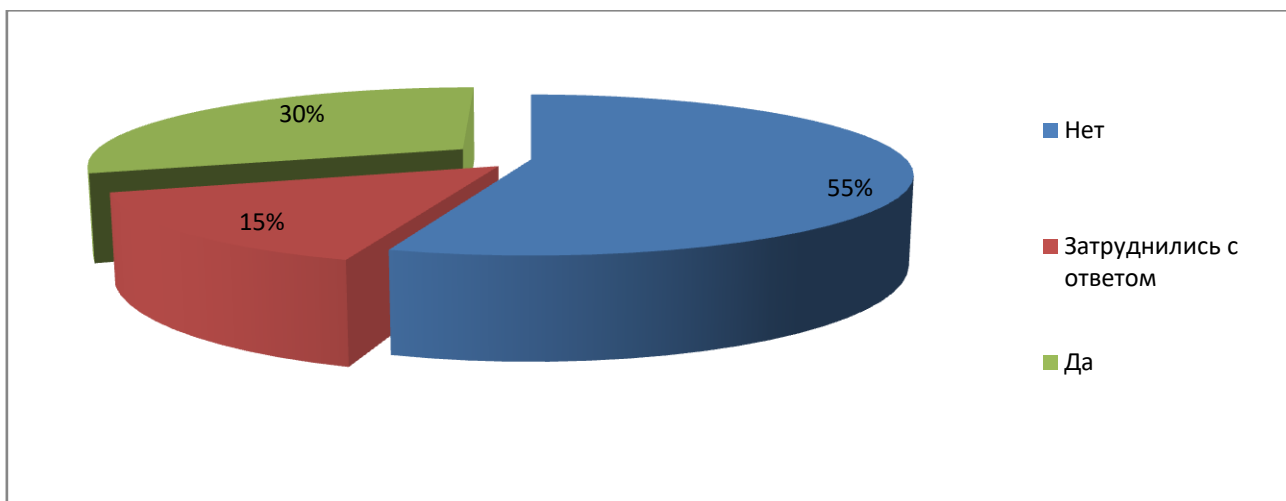


Рисунок 13 - Мнения о принятой системе карьерного роста на предприятии

Отсюда следует, что большая часть работников не удовлетворена системой карьерного роста на предприятии.

Вопрос: «Располагаете ли Вы хорошими возможностями в профессионально - должностном развитии?», 72% ответили, что у них нет перспектив в профессионально - должностном развитии, 24% - положительно, 4% - затруднились с ответом (рисунок 14).

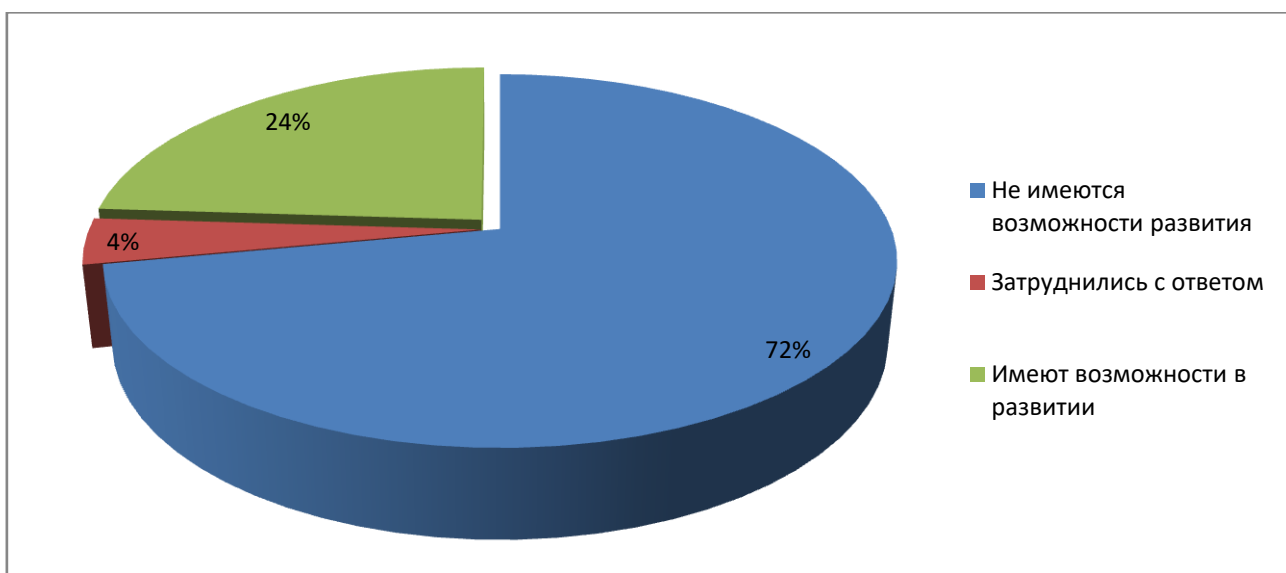


Рисунок 14 - Ответы работников о возможностях в карьерном развитии

Вопрос: «Вы видите реальную возможность личного карьерного роста на предприятии?», 67% ответили отрицательно, у 13% имеется цель, и знают, как построят свою карьеру, 20% затруднились с ответом (рисунок 15).

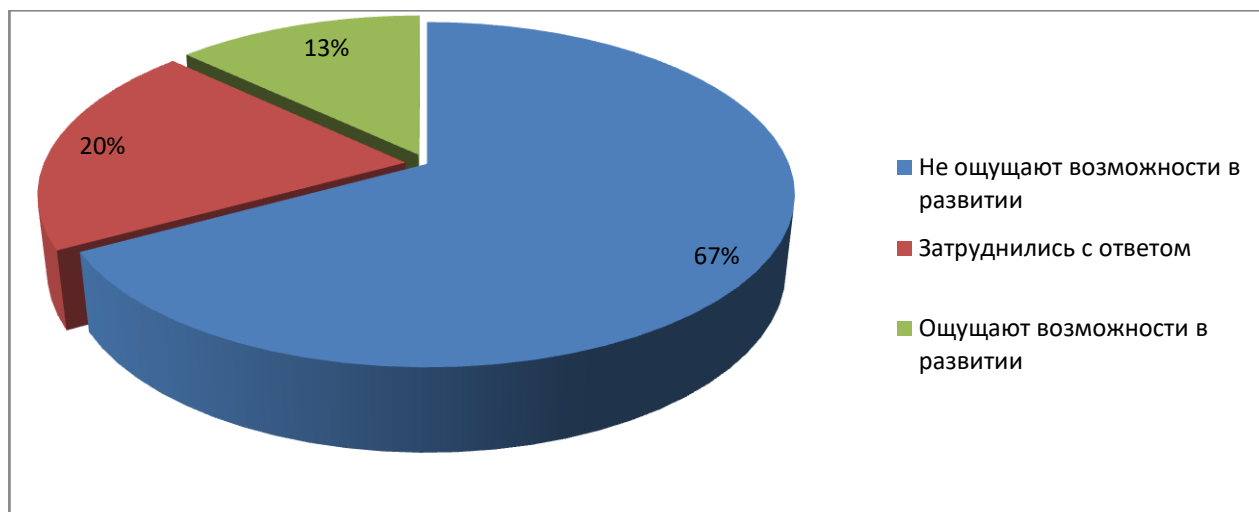


Рисунок 15 - Структура мнений работников о реальной возможности карьерного роста

Проанализировав опрос работников о возможности карьерного роста выявлено, что работники не удовлетворены системой управления карьерой на предприятии, что в свою очередь негативно влияет на мотивацию работников.

В ГП НГМК помимо множества преимуществ имеется, и ряд недостатков рассмотрим их в таблице 11.

Таблица 11 - Основные преимущества и недостатки системы стимулирования работников ГП НГМК

Преимущества	Недостатки
Материальное стимулирование: - широкий спектр вознаграждений, - стабильная заработная плата	Отсутствие карьерного роста
Нематериальное стимулирование: -принятие участия в формировании графиков отпусков	Отсутствие морального стимулирования
Социальное обеспечение	Отсутствие кабинета психологической разгрузки

В третьем разделе предложены инструменты по совершенствованию системы стимулирования на предприятии ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат».

3 Совершенствование системы стимулирования в ГП «НГМК»

3.1 Предложения по системе стимулирования на предприятии

Во втором разделе мы рассмотрели систему стимулирования на предприятии и выделили следующие проблемы: отсутствие карьерного роста, морального стимулирования и кабинета психологической разгрузки. В данном разделе мы разработаем мероприятия по совершенствованию аттестации с возможным карьерным ростом, морального стимулирования и созданию кабинета психологической разгрузки.

Аттестация с возможным карьерным ростом. Аттестация персонала – эффективный инструмент кадровой политики, с помощью которого можно объективно оценить уровень квалификации работников, их потенциал и соответствие принятым стандартам. При регулярном проведении аттестации у работников появляется возможность использования проверки в интересах своего профессионального роста: обучаться, повышать уровень квалификации, подниматься по карьерной лестнице. Причем, аттестация работников не предусматривает оценку количества работы, которую выполняет работник за единицу времени. Оценивается уровень качества и квалификации специалиста на определенной должности, на основании полученной информации проводится сравнение с принятым стандартом, после чего уже можно сделать выводы, насколько работник соответствует занимаемой должности [20].

С целью улучшить кадровую политику на предприятии, помочь работникам расти профессионально, и приносить еще больше пользы предприятию необходимо использовать эффективного инструмента «аттестация» как минимум один раз в год.

Главная задача - определить уровень квалификации работников и сопоставить с занимаемыми ими должностями. Следовательно, можно будет с максимальной эффективностью провести кадровые перестановки, пополнить кадровый запас предприятия и построить план обучения для тех работников, которым необходимо повысить квалификацию.

Основной контингент [18]:

- руководители всех звеньев;
- инженерно-технические работники;
- рабочие.

Провести аттестацию работников можно следующим образом:

- создать специальную комиссию;
- выбрать председателя комиссии;
- разделить состав комиссии на несколько групп, которые будут проводить проверку;
- определить критерии оценки эффективности труда и порядок учета этих показателей;
- выбрать качества работников и необходимые навыки для каждой должности. На основании этих данных составить так называемые графики успешности;
- определить порядок, по которому будет проводиться аттестация;
- позаботиться об информационном обеспечении работы аттестационной комиссии.

При проведении аттестации персонала:		определяются средние показатели стандартов работы работников на предприятии, и разработать объективные критерии для оценки эффективности
		объективно оценить, кто из работников соответствует требованиям и занимаемой должности, а кто нуждается в дополнительном обучении или понижении в должности, увольнении
		определить, какой вклад знаний и навыков в развитие предприятия приносит каждый отдельно взятый работник, а кто не способствует развитию предприятия
		сделать выводы и понять, как более грамотно организовать работу на предприятии, чтобы еще больше повысить эффективность
		определить сложности и неточности в управлении коллективом

Рисунок 16- Проведение аттестации

На рисунке 17 наглядно представим методы оценки работников.

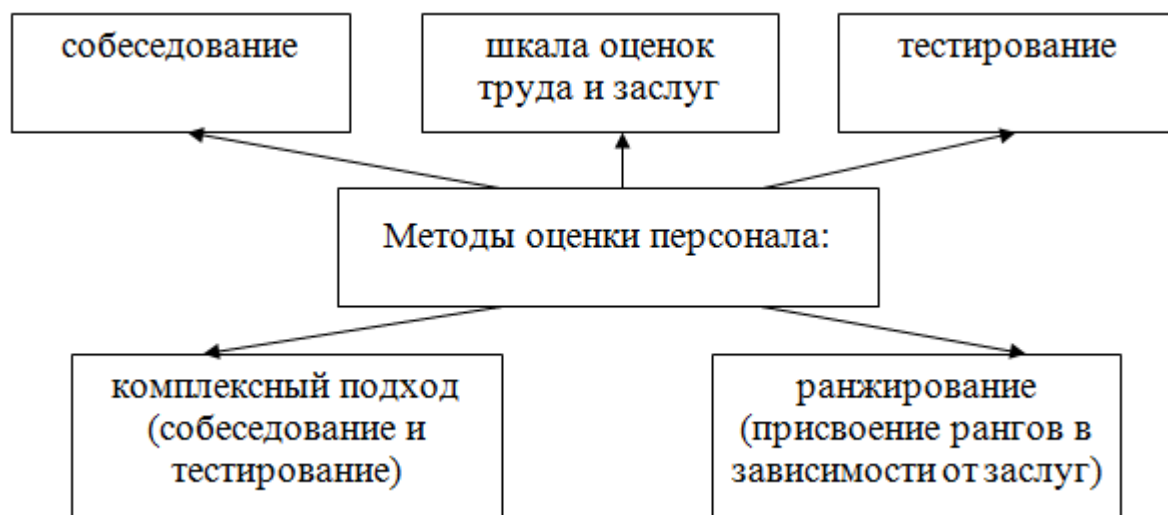


Рисунок 17 - Методы оценки работников

Регулярное проведение аттестации работников помогает руководителю решать сразу несколько задач:

1. определять квалификацию работников и сопоставлять уровень знаний каждого с занимаемой им должностью;
2. планировать необходимость повышения квалификации работников на предприятии;
3. выстраивать доверительные отношения с подчиненными и обеспечить прозрачную систему продвижения по карьерной лестнице;
4. усиливать стремление работников к развитию в профессии и обучению;
5. получать объективные данные относительно того, кому из работников необходимо обучение и повышение квалификации.

В результате таких проверок руководству будет проще понять, какие работники действительно заслуживают повышения по службе или прибавки к окладу в виде повышающего коэффициента, кого необходимо переместить в другое подразделение или понизить в должности, а кто не приносит пользы предприятию и должен быть уволен.

Предприятие приобретает выгоды определенного характера, и каждый аттестуемый работник получает неоценимый опыт, который позволяет в будущем выполнять свою работу значительно лучше.

Цель аттестационной оценки работников ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» Центрального рудоуправления Рудника «Цех кучного выщелачивания золота» является планирование продвижения по службе своих работников. Для того чтобы выявить такие качественные характеристики, как способность организовывать работу, умение ставить задачи правильно и компетентно, осуществлять контроль за выполнением поставленных задач необходимо более всестороннее оценивание. Данная цель предполагает необходимость применения комплексного оценивания профессионально-личностных качеств, согласно его профессиональной трудовой деятельности, результативности его работы.

Для аттестации мы предлагаем методику 360⁰. рис. 17

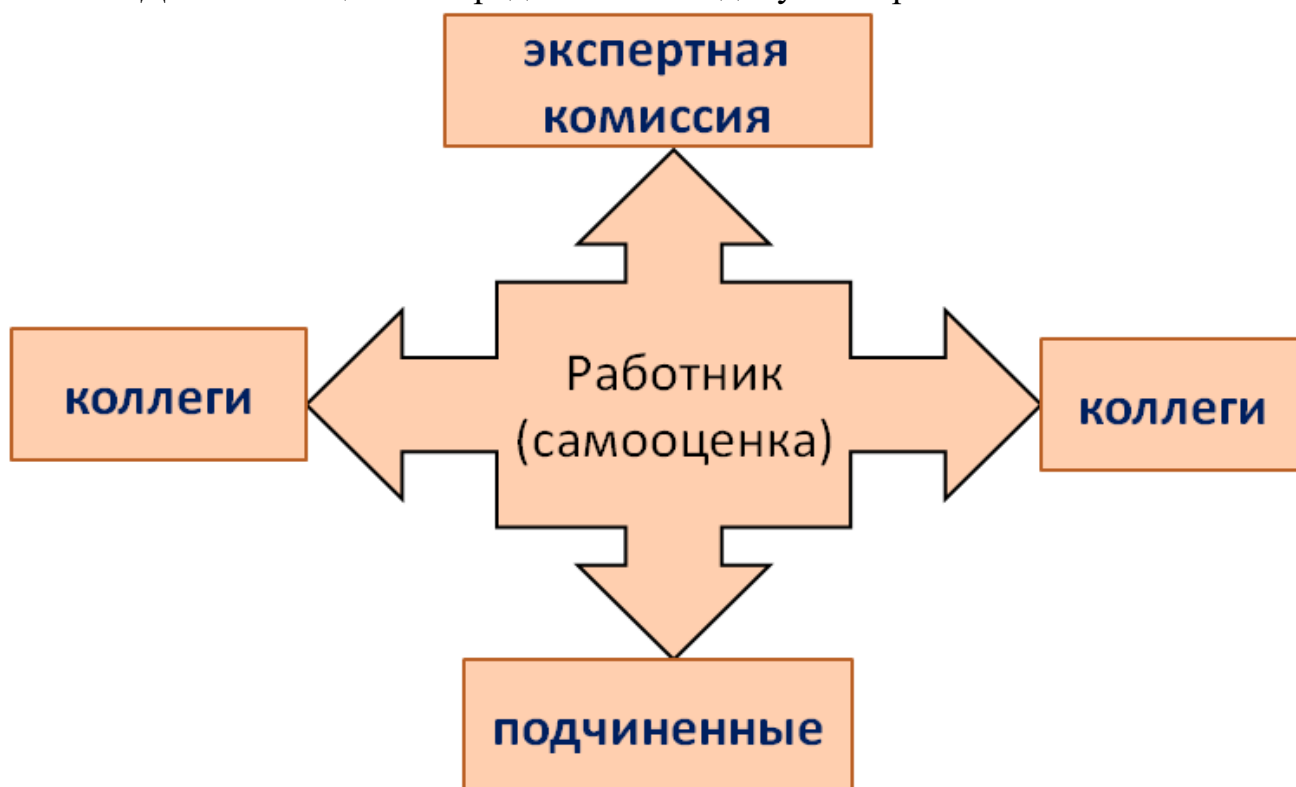


Рисунок 18 - Метод 360⁰ (Оценка работника)

Оценочный лист заполняется экспертной комиссией, подчинёнными (если имеются), коллегами, а так же будет проведена самооценка.

Критерии, характеризующие качества аттестуемых работников - система показателей. Критерии можно классифицировать по характеру и способу их выражения на такие группы, как профессиональные (профессионально-деловые) и личностные (морально-нравственные) (см. таб. 12).

Таблица 12 - Классификация критерий

I группа - профессиональные (профессионально-деловые)	II группа - личностные (морально-нравственные)
Определить в первую группу качеств можно по таким показателям, как образование, стаж работы (по специальности) и обучение на курсах.	Вторая группа может определяться следующими показателями, к примеру, ответственность, работоспособность, умение организовать и планировать свою работу, самостоятельность, знание устройства, принципа действия и правила эксплуатации оборудования, правила и способы регулирования и наладки обслуживаемого оборудования. Вторую группу показателей также необходимо подразделять по значимости в зависимости, от категории должностей служащих, с учетом предъявляемых к ним требований.

В систему показателей включается всесторонняя оценка личности по различным категориям работников – руководители, специалисты, служащие (приложение Б, В) [19].

Каждую категорию и группу работников можно рассчитать нормативными показателями, которые учитывают сравнительную существенность каждого из качеств. Составим в табличной форме качества начальника участка и определим самое важное из имеющегося. Важнейшее условие - ранги ни в коем случае не должны дублироваться (см. табл. 13).

Таблица 13 - Оценка деловых качеств руководителей

	Качества	Полученный ранг								Средний ранг
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Способности в организации работы подчиненных	25	25	24	25	23	22	22	25	23,88
2	Опыт работы, практические знания	11	23	25	24	24	25	25	25	22,75
3	Профессиональная компетентность	18	22	21	23	25	24	5	24	20,25

Продолжение таблицы 13

4	Способности в планировании работы	20	21	18	18	21	23	24	10	19,38
5	Умение правильно и компетентно ставить задачи	24	24	17	22	22	16	21	8	19,25
6	Способность анализировать результаты работы	16	16	19	17	20	20	19	6	16,63
7	Организация контроля за выполнением заданий	23	17	16	21	8	21	20	7	16,63
8	Организация при ликвидации производственных затруднений	19	20	22	13	15	18	23	2	16,50
9	Самостоятельность в принятии решений	21	12	23	12	12	19	8	17	15,50
10	Способность к нововведениям	9	18	15	14	18	3	16	22	14,38
11	Способность к контактам и умение вести переговоры	12	19	13	19	13	5	17	15	14,13
12	Психологическая уравновешенность	15	13	14	15	10	6	14	21	13,50
13	Способность отстаивать свою точку зрения	17	11	11	16	19	9	11	3	12,13
14	Имеются волевые качества	8	4	8	10	9	17	18	20	11,75
15	Требовательность к себе	4	15	10	7	16	1	10	18	10,13
16	Знать устройство, принцип действия и правила эксплуатации оборудования	22	9	20	9	4	4	7	1	9,50
17	Знать технологическую схему обслуживаемого участка	13	8	12	8	2	13	2	14	9,00
18	Авторитетность (уровень)	7	10	4	11	14	14	6	4	8,75
19	Знать условия эффективного использования обслуживаемого оборудования	14	7	9	2	3	12	4	13	8,00
20	Признание критики	6	6	7	3	6	8	12	12	7,50
21	Умение составлять документацию	5	5	2	5	5	7	13	11	6,63

Составив ранги для каждого качества нужно провести оценку аттестуемого работника.

Для временно исполняющего обязанности на должность заместителя начальника рудника по общим вопросам воспользуемся экспертной оценкой.

Оценить качества работника по каждому из показателей, (приложение Г, Д) можно с помощью экспертов по пятибалльной системе (см. таблица 16).

Таблица 14 - Пятибалльная система

Пятибалльная система (оценка качеств работников)	
«5»	проявляется всегда то или иное качество
«4»	почти всегда проявляется
«3»	в равной степени проявляется и не проявляется
«2»	иногда проявляется
«1»	совершенно не проявляется

В результате проведенного оценивания эксперты заполняют таблицу, где устанавливаются средние экспертные оценки (см. таблица 15).

Таблица 15 - Экспертная оценка качеств работника Рудника «Цеха кучного выщелачивания золота»

Оценив	Начальник участка					
	Качества	Балл				
1	Способности в организации работы подчиненных	5	4	3	2	1
2	Опыт работы, практические знания	5	4	3	2	1
3	Профессиональная компетентность	5	4	3	2	1
4	Способности в планировании работы	5	4	3	2	1
5	Умение правильно и компетентно ставить задачи	5	4	3	2	1
6	Способность анализировать результаты работы	5	4	3	2	1
7	Организация контроля за выполнением заданий	5	4	3	2	1
8	Организация при ликвидации производственных затруднений	5	4	3	2	1
9	Самостоятельность в принятии решений	5	4	3	2	1
10	Способность к нововведениям	5	4	3	2	1
11	Способность к контактам и умение вести переговоры	5	4	3	2	1
12	Психологическая уравновешенность	5	4	3	2	1
13	Способность отстаивать свою точку зрения	5	4	3	2	1
14	Имеются волевые качества	5	4	3	2	1
15	Требовательность к себе	5	4	3	2	1

Далее эксперты заполняют опросный лист и отдают работнику отделу кадров, который так же оценивает. По окончании оценки качеств вычисляется средняя оценка по группе качеств. В результате определяется общая средняя оценка качеств. Общие показатели уровня формирования деловых качеств всех работников, которые подлежали оценке, сводят в единую таблицу. Далее рассчитывается среднее арифметическое значение приведенных оценок (табл. 13).

Таблица 16 - Показатели степени развития деловых качеств

Деловые качества Ф.И.О.	Способности в организации работы подчиненных	Опыт работы, практические знания	Профессиональная компетентность	Способности в планировании работы	Прав. постановка задач	Способность анализировать результаты работы	Организация контроля за выполнением заданий	Организация при ликвидации производственных затруднений	Самостоятельность в принятии решений	Способность к нововведениям	Способность к контактам и умение вести переговоры	Психологическая уравновешенность	Способность отстаивать свою точку зрения	Имеются волевые качества	Требовательность к себе	Общий приведенный бал
Давлатов	5,00	4,90	4,50	4,30	4,11	3,67	3,55	3,38	3,20	3,08	3,14	2,79	2,75	2,61	2,22	53,2
Оналбаев	4,33	4,57	4,65	4,15	4,11	3,29	3,29	3,25	2,60	3,30	2,82	3,10	2,38	2,52	2,15	47,21
Дустов	4,50	4,66	4,42	4,01	4,18	3,42	3,61	3,19	3,02	2,81	2,76	2,79	2,48	2,30	2,19	50,34
Исоков	3,50	3,92	4,65	4,01	3,96	3,42	3,42	3,75	2,84	2,97	2,93	3,10	2,75	2,43	2,30	49,95
Ахмедов	4,67	3,92	3,72	3,86	4,11	3,29	3,29	3,25	3,08	2,86	3,03	2,69	2,38	2,70	2,15	49
Душанов	4,25	3,92	3,72	4,23	3,74	3,04	3,42	3,38	3,02	2,97	2,93	2,48	2,61	2,43	2,19	48,33
Сумма	298,03															
Среднее значение	49,67															

Следовательно, среднее значение составляет 49,67. По итогам оценивания хорошие баллы были набраны следующими работниками: Давлатов (53,2), Дустов (50,34), Исоков (49,95). У них оценки выше среднего значения.

Для каждого вышеназванного работника, составляется заключение по положительным результатам оценок. Далее можно классифицировать итоговые результаты оценивания по таким компетенциям, как:

I. Профессиональные знания.

II. Управленческие умения.

III. Личностные качества.

Итоговые результаты оценивания рассмотрены в таблице 17.

Таблица 17 - Оценка результатов аттестации

Давлатов Азиз Курбанович – начальник участка	
Компетенция	Характеристика
I.Профессиональные знания	Опытность, профессиональные навыки (наличие опытности в сфере управления, наличие профессиональных навыков и способность использовать их в практической деятельности) - 4,9 б. (максимально - 5 баллов). Профессиональная компетентность (опыт работы в области деятельности участка) - 4,5 баллов (максимально - 5 баллов).
II.Управленческие умения	Способности в организации работы подчиненных - 4,5 б. (максимально - 5 баллов). Эффективно планирует работу участка. Контролирует выполнение задания подчиненными вовремя, самостоятельно принимает решения. Способности в анализе результатов работы. При ликвидации производственных затруднений действия не уверенные. Обладает лидерскими способностями.
III.Личностные качества	В меру общительный, умеет сглаживать конфликтные ситуации, ответственный, исполнительный, самостоятельный, принимает решения обдуманно. В ситуациях личного характера иногда несдержанный, импульсивный. Способен отстаивать свою точку зрения.
Дустов Тимур Ахмедович – заместитель начальника участка	
I.Профессиональные знания	Профессионализм - 4,5 б, обладает большим опытом выполняемой трудовой деятельности. Приоритеты четко расставляет при постановке цели, ответственный. Способности в анализе конкретной ситуации. Но ему необходим четкий план своей трудовой деятельности, четкая постановка задачи и четкое разделение областей ответственности.
II.Управленческие умения	Низкий показатель самостоятельного принятия решения. Не расположен к ответственности. К нововведениям осторожен.
III.Личностные качества	Стремится понять, что послужило причиной сложных ситуаций и ошибок в трудовой деятельности подчиненных. В спорных ситуациях аргументировано обосновывает свою позицию.

Продолжение таблицы 17

	Сторониться конфликтных ситуаций, он заинтересован только в делах.
Исоков Хуршид Негбаевич - мастер	
I.Профессиональные знания	Выполняет работу с высоким профессионализмом. Весьма ответственный. Обладает способностями руководителя.
II.Управленческие умения	Управленческие навыки развиты достаточно сильно. Способен вдохновить подчиненного на разрешение сложной задачи. Попадая в трудную ситуацию, теряет контроль, уверенность, не может проанализировать свои поступки и их неприятный исход.
III.Личностные качества	Объективный, самокритичный, что способствует извлечению ценных уроков из совершенных упущений и верно вносить коррективы в трудовую деятельность.

По окончании оценивания можно сделать следующие выводы, что баллы максимально набрали три работника: Давлатов Азиз Курбанович, Дустов Тимур Ахмедович, Исоков Хуршид Негбаевич.

В таблице 18 рассмотрены итоги оценивания.

Таблица 18 - Результаты проведенной аттестации

Из результатов проведенной оценки видно, что:		
Давлатов самый подходящий кандидат на должность временно исполняющего обязанности заместителя начальника рудника по общим вопросам, так как у него высокая оценка, как в профессиональных, так и личных качеств, которые необходимы для руководящей должности (профессионально компетентен, сохраняет работоспособность в сложных ситуациях, выполняет самостоятельно должностные функции).	Дустов обладает высокими профессиональными и личными качествами, которые необходимы специалисту, но мало практических знаний в организации планирования работ и не расположен к ответственности, общителен с коллегами и подчиненными. В кадровый резерв предложено зачислить.	У Исокова имеются сильные управленческие умения, но попадая в сложную ситуацию теряет контроль, уверенность, не может проанализировать свои поступки и их неприятный исход. Самокритичен, что способствует извлечению ценных уроков из совершенных упущений и верно вносить коррективы в трудовую деятельность. Данная ситуация предполагает организацию профессионального обучения, где целью является научиться умениям управлять деятельностью.

Работников необходимо ознакомить (конфиденциально) с итогами оценивания. Благодаря этим данным у работников появляется вероятность в будущем скорректировать свою трудовую деятельность. В соответствии с

проведенным оцениванием, руководством могут быть, к примеру, вынесено следующее решение.

Давлатова Азиза Курбановича – начальника участка выдвинуть на должность временно исполняющего обязанности заместителя начальника рудника по общим вопросам.

Дустова Тимура Ахмедовича – заместителя начальника участка зачислить в состав кадрового резерва на замещение должности начальника участка.

Исокова Хуршида Негбаевича- мастера зачислить в состав кадрового резерва на замещение должности заместителя начальника участка с организацией профессионального обучения, где целью является научиться умениям управлять деятельностью.

3.2 Введение организационных видов стимулирования

Введение организационных видов стимулирования. За рабочие достижения работник может улучшить свою рабочую зону: занять другой кабинет, получить в свое распоряжение дополнительное оборудование. Данный метод подходит только для управленческого аппарата.

В качестве морального поощрения можно применять:

1. похвалу работника в присутствии коллег;
2. личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма;
3. размещение фотографий особо отличившихся работников в каждом подразделении на доске почета.

Кабинет психологической разгрузки. В конце 1970-х гг. Голландией был разработан кабинет психологической разгрузки. Данный кабинет воспринимался только как средство развлечения, а не терапии. В конце 1980-х гг. в Англии разнопрофильные реабилитологи начали использование кабинетов

психологической разгрузки, и говорить, что их использование дают видимые терапевтические результаты [19].

Создание кабинета психологической разгрузки в промышленной организации, способствует созданию оптимальных условий для быстрого и эффективного устранения эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения таких мероприятий как психотерапевтические и психогигиенические.

Кабинет психологической разгрузки - это инструмент для снижения нагрузок на работников, занятых выполнением тяжелых работ, связанных с повышенной концентрацией внимания, физическими, эмоциональными и моральными нагрузками. Данный кабинет существенно уменьшает риски возникновения экстремальных случаев в организациях, работа которых связана с операторской деятельностью. Также уменьшает нагрузки на работников, профессиональные обязанности которых связаны с негативными эмоциями или работа требует особой концентрации внимания. Кабинет психологической разгрузки мотивирует работников при выборе места работы. Он обеспечивает контакт с работниками, позволяет выявить проблемные вопросы на рабочих местах, регулирует должностные взаимоотношения и сглаживает острые углы, выявляя дискомфортные сферы в деятельности работников [19].

В напряженной ответственной работе всегда выраженное напряжение функциональных систем организма, для этого необходимо проводить специальные корректирующие медико-психологические мероприятия. Если у работников(операторов) отсутствуют должные меры профилактики и восстановления возможны различные функциональные нарушения, которые снижают надежную и эффективную их работу, а при долговременном воздействии приводят к развитию профессиональных заболеваний с последующим отстранением от работы. В организации охраны труда на предприятии важно проводить непосредственно на производстве профилактические и восстановительные мероприятия, направленные на ликвидацию негативных последствий, таких как нервные перегрузки,

эмоциональный стресс и другие неблагоприятные состояния. И прежде всего сюда относится необходимость функционирования кабинета психофизиологической разгрузки [19].

Функционирование кабинета психологической разгрузки зависит от квалификации специалиста-психолога, особенностей нагрузок на работников и качественно подготовленного помещения. При разработке кабинета психологической разгрузки необходимо подойти с особым подходом, опираясь на специфику предприятия с учетом вероятных факторов переутомления и раздражения. Практика показывает, что при оснащении кабинета психологической работы необходимо подходить индивидуально и учитывать всевозможные факторы [19].

В сущности, под кабинетом психологической разгрузки можно понимать, как усовершенствованная версия комнаты отдыха, где организованы наилучшие условия для весьма быстрого и действенного устранения эмоционального перенапряжения, восстановления работоспособности, проведения психотерапевтических и психогигиенических мероприятий.

Кабинетом психологической разгрузки применяется комплексный метод сокращения психических процессов, условно названный психологической разгрузкой. Он включает в себя как физиологические, так и психологические средства восстановления работоспособности и предотвращения переутомления эмоционального происхождения [19].

Площадь кабинета психологической разгрузки определим из расчета не менее 2 кв. м на работника. В кабинете не должны чувствоваться вибрации, шум, и иные неблагоприятные условия производственной деятельности, он должен быть обеспечен приточно-вытяжной вентиляцией. Оптимальной температурой в кабинете можно назвать в пределах +20 - 22 градусов Цельсия. Кабинет необходимо оборудовать мягкими креслами с подлокотниками, в которых возможно принять полулежачее положение (кресла желательно накрыть полиэтиленовой пленкой и обеспечить подставками для ног), и обеспечить кондиционером. В интерьере должны преобладать голубой и

зеленый цвета, успокаивающие нервную систему. Необходимо, чтобы создавало ощущение нахождения на природе [19].

Цветовую композицию можно дополнить разноцветным освещением, трижды меняющимся во время процедуры. Для того чтобы создать более полную иллюзию нахождения на природе необходимо использование пейзажей, вызывающие положительные чувства, к примеру диапозитивы на которых изображены лес, море, озеро и т.д., проецируемые на экран при помощи диапроектора. Также кабинет можно оформить декоративными элементами - валун, галька, вьющиеся растения и так далее [19].

Основной задачей кабинета является восстановить работоспособность на этапе развивающегося утомления [19].

Подробнее рассмотрим восстановительные процедуры в таблице 19.

Таблица 19 - Фазы проведения восстановительных процедур в кабинете психологической разгрузки [19].

Фаза		Длительность	Характеристика
1	Отвлекающая	(1,5 - 2 минуты)	Звучание записи пения птиц и популярных мелодий с мягким мелодико-ритмическим рисунком (громкость до 5 - 20 дБ). Посетитель кабинета располагается в кресле в расслабленном положении с приподнятыми ногами и рассматривает проецируемые на экране изображения ландшафтов, вызывающие позитивные эмоции.
2	Тонизирующая	(2 - 3 минуты)	Для достижения состояния эмоционального равновесия включают зеленые лампы. Посетитель принимает полусидячее положение, содействующее в расслаблении мышц, переключаясь на успокаивающий ритм дыхания (короткий вдох и удлиненный выдох). Звучит негромкая мелодичная музыка (до 10 дБ).
3	Успокаивающая	(7 - 10 минут)	Проходит при оранжевом освещении, его музыкальная программа состоит из бодрых и энергичных музыкальных произведений. Посетитель постепенно переходит к позе стоя, выполняет несколько мобилизующих дыхательных движений (глубокий вдох и короткий выдох). В заключение включают все лампы дневного света, и выполняется комплекс физических упражнений с учетом особенностей вида трудовой деятельности и возрастной категории работников.

Соответственно с задачами данных фаз три раза меняется музыкальное сопровождение (содержание, громкость и темп), цвет, степень освещенности, поза, ритм дыхания и аутогенные тренировки [19].

Работникам, выполняющим тяжелую физическую работу - полезен самомассаж. Соответственно с тремя фазами необходимо видоизменять при помощи подсветки виды, проецируемые на экране. К примеру, сначала посетитель видит изображение леса при заходящем солнце, на второй фазе - в предвечерние часы, на третьей - на рассвете, во время восхода солнца, когда пробуждается природа, воздух насыщен озоном, ощущается приятный запах хвойных деревьев[19].

Если возможности кабинета психологической разгрузки ограничены, то в первую очередь направляются работники, работающие во вредных условиях, условиях повышенной нагрузки на нервную систему, сочетающих трудовую деятельность с учебой, также тех, кто переутомился либо находится в кризисной ситуации (тяжелая болезнь или смерть близкого человека, частые служебные конфликтные ситуации и т.д.) [19].

Эмоциональное дистрессовое состояние не только снижает трудоспособность и ухудшает деятельность организма, но и становится одной из частых причин - это нарушение техники безопасности [19].

Нахождение в кабинете психологической разгрузки позволяет предупредить эмоционально-аффективное перенапряжение и его отрицательные последствия у работников, страдающих заболеваниями, вызванными психическим фактором (неврозы, психосоматические расстройства) [19].



Рисунок 19 - Психогигиенические мероприятия

Введение в штатное расписание такой должности как психолог, помогает решить широкий круг проблем, а так же психотерапевтической и социально-психологической формы.

С целью усовершенствовать нематериальную мотивацию у работников предложены такие инструменты, как: аттестация с возможным карьерным ростом, введение организационных видов стимулирования и создание кабинета психологической разгрузки.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Павлюк Екатерине Сергеевне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера	Рабочее место расположено на промышленной зоне (Рудник «Цех кучного выщелачивания»). Из вредных факторов можно выделить следующие: физические: - повышенная запыленность воздуха рабочей зоны; - недостаточная освещенность рабочей зоны; - отклонение параметров микроклимата в помещении; - высокий уровень шума и вибрации. психофизические: - нервно-психические перегрузки.
---	---

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: -принципы корпоративной культуры; -развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; -системы социальных гарантий организации; -оказание помощи работникам в критических ситуациях.	П.4. Анализ факторов внутренней социальной ответственности -системы социальных гарантий организаций; -оказание помощи работникам в критических ситуациях.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: -взаимодействие с местными органами самоуправления и местной властью; -спонсорство и корпоративная благотворительность; -ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров).	П.4. Анализ факторов внешней социальной ответственности -взаимодействие с местными органами самоуправления и местной властью.

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Таблица 20 - КСО ГП НГМК
---	---------------------------------

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень,	Подпись	Дата
------------------	------------	------------------------	----------------	-------------

		звание		
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Павлюк Екатерина Сергеевна		

4 Корпоративная социальная ответственность

Люди — вот главное богатство Кызылкумской земли, золотой запас ГП «Навоийского горно-металлургического комбината». Социальная ответственность комбината направлена на улучшение условий труда и быта, повышение жизненного уровня трудящихся, что позволяет сделать значительный вклад в региональное развитие и социальную стабильность.

Принимая во внимание большой вклад, вносимый коллективом НГМК в дело укрепления дружбы между народами, в развитие экономики и расширение экспортного потенциала Республики Узбекистан, а также за достигнутые устойчивые высокие производственные и социальные показатели, активную деятельность по повышению эффективности использования минерально-сырьевых ресурсов, внедрению современных технологий, углублению сотрудничества с ведущими зарубежными компаниями, ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» в 2000 году награжден орденом «Дустлик».

Президент Республики Узбекистан Шавкат Миромонович Мирзиёев и Правительство Республики Узбекистан уделяют большое внимание Навоийскому комбинату, придавая особую значимость обеспечению его стабильной работы, решению назревших проблем, наращиванию объемов производства, вопросам, связанным с заботой о здоровье работников и их семей, образовании и удовлетворении духовных запросов. Данное обстоятельство повышает ответственность ГП НГМК в сфере социальной политики, как перед работниками, так и перед регионом в целом. Речь идет фактически о населении всего Кызылкумского региона, благосостояние которого напрямую связано с комбинатом.

Города Навои, Учкудук, Зарафшан, Нурабад, Зафарабад в которых расположены подразделения комбината, связаны между собой железными и автомобильными дорогами, линиями электропередач, включенными в единую энергосистему республики, и имеют автономные системы жизнеобеспечения, включая централизованное тепло- и водоснабжение, современный жилищный фонд, объекты социальной сферы. Программа развития предприятия

благотворно отражается на жизни всего Кызылкумского региона, всех областей республики, где построены города, объекты промышленного, культурного и бытового назначения.

Традиционно программы КСО принято разделять на внешние и внутренние. Рассмотрим данные программы подробнее.

Внутренняя КСО направлена на работников предприятия.

1. На сегодняшний день жилищный фонд комбината насчитывает 1 630 домов (из них 35 общежитий), 49 315 квартир, с общей площадью – 2,624 млн.кв.м. Кроме этого, в целях социальной поддержки работников комбината и обеспечения достойных условий для воспитания их детей, в 2009-2014 гг. комбинатом выделена ссуда 550 работникам комбината для приобретения благоустроенного жилья построенного в сельской местности по типовым проектам.

2. В городах и посёлках ГП НГМК функционируют 19 детских дошкольных учреждений, в которых воспитываются более 2700 детей.

3. Огромные социальные гарантии работникам даёт и Коллективный договор комбината, в котором всесторонне учтены все жизненные вопросы не только работников, но и пенсионеров комбината. В комбинате созданы все условия для достойной жизни и поддержания здоровья пожилых людей, ветеранов войны и труда. Для этой категории уже не одно десятилетие действует социальный пакет, в который входит материальная помощь, льготное медицинское обслуживание и санаторно-курортное лечение.

4. Ежегодно пенсионерам выделяется материальная помощь в размере, установленном Коллективным договором. В канун государственных праздников одиноким пенсионерам, ветеранам войны и труда оказывается всесторонняя социальная поддержка.

5. Для результативной работы администрация комбината и Совет профсоюза комбината предусмотрели полноценный, полезный отдых для работников. Так, большой популярностью у горняков пользуются санатории-профилактории «Металлург» и «Шахтёр», база отдыха «Лазурная», пансионат

«Горняк». Каждый год в летний период в загородных и городских лагерях отдыхают и оздоравливаются более 9,5 тысяч детей. Во всех лагерях предприятия ежегодно за счёт комбината отдыхают дети из детских домов Навоийской области «Мехрибонлик» и «Шодлик». ГП НГМК выделяет путёвки в детский оздоровительный лагерь детям из малообеспеченных семей отдалённых степных регионов Томды, Нураты, Зарафшана, Учкудука, Конимеха. В Зарафшане открылся новый аквапарк «Камалак» с площадью 1,3 гектара, включает в себя три бассейна, фонтаны и аттракционы.

6. Все работники, члены их семей и пенсионеры комбината получают в лечебно-профилактических учреждениях бесплатную медицинскую помощь. Медицина комбината представлена в лице медико-санитарного отдела объединяющая в себе пять крупных медико-санитарных учреждений расположенных в городах комбината с охватом обслуживаемого населения в 200,0 тысяч человек. Все учреждения оснащены современными медицинскими и диагностическими оборудованием, таким как компьютерная томография, лиотриптор, плазморефрез, наркозно-дыхательное оборудование, оборудование для проведения лапароскопических операций и т.д.

В соответствии с Коллективным договором, а также учитывая особенности технологии производства и физиологические потребности организма работающих на вредном производстве через сеть столовых и буфетов комбината организовано лечебно-профилактическое питание.

Внешняя КСО направлена не только на работников предприятия, но и на жителей региона.

На сегодняшний день в структуре комбината имеются 5 стадионов, 5 бассейнов, 2 базы для парусного спорта, более 80 спортивных залов и площадок. Руководство ГП НГМК систематически проводят работу по развитию физической культуры и спорта среди трудящихся комбината и членов их семей, детского спорта и спорта высших достижений. В комбинате развита система физкультурно-оздоровительных клубов с соответствующими спортивными комплексами в г.Навои – «Согдиана», в г.Зарафшан – «Прогресс»

и «Строитель», в п.г.т.Зафарабад – «Букинай», в г.Учкудук – «Сокол». Спортсмены комбината участвуют в чемпионатах, первенствах, турнирах международного и республиканского уровней в разных видах спорта. Плавательный центр «Олтинсув» воспитал участников Олимпийских и Азиатских игр, многих этапов Кубка мира, победителей и призёров чемпионатов Азии и Океании, обладателей нескольких национальных рекордов.

На балансе комбината находится и 7 культурно-массовых учреждений, в числе которых 2 дворца культуры, 2 дома культуры, 2 клуба, культурно-спортивный центр, дом детского творчества. В них создано более 170 творческих коллективов художественной самодеятельности и кружков, 41 из них имеют звание «Народный» и «Образцовый». В этих коллективах занимаются около 5000 детей и взрослых.

В состав агропромышленного комплекса ГПНГМК входят 5 подсобных хозяйств и агрофирма «Дустлик», в хозяйственном обороте которых имеется более 1200 гектаров земельных угодий. В тепличных хозяйствах ежегодно выращивается до 30 тонн овощей, 30 тысяч цветов. В животноводческом секторе содержится более 1700 голов крупного и мелко рогатого скота. Ежегодно производится 70 тонн мяса говядины и баранины, 116 тонн мяса птицы, 7,5 млн. штук яиц, более 2100 тонн молока и молочной продукции, кроме того, производится 300 тонн зерна, 700 тонн овощей и бахчевых, 460 тонн фруктов и винограда. В составе агрокомплекса функционируют птицеферма, консервных цех, 3 мини-молокозавода, в городе Учкудук успешно работает мини-пив завод, в городе Нурабад – цех по разливу минеральной воды и производству напитков.

Таблица 20 - КСО ГП НГМК

Внутренняя	Внешняя
Жилищный фонд	Стадионы, бассейны, базы для парусного спорта, спортивные залы, спортивные комплексы, плавательные центры.
Детские дошкольные учреждения	Дворцы/дома культуры, культурно спортивный центр, дом детского творчества.

Продолжение таблицы 20

Социальные гарантии	Тепличные, животноводческие хозяйства.
Социальная поддержка пенсионерам	Птицеферма, консервный цех, мини-молокозавод, мини-пив завод, цех по разливу минеральной воды.
Медицина	

Из таблицы 20 видно, что на предприятии преобладает внутренняя КСО, при этом организация оказывает широкую поддержку местному сообществу.

Заключение

На основании проведенного исследования в данной выпускной квалификационной работе можно сделать следующие выводы.

В основу управления персоналом входят основные элементы, такие как создание условий для расширения знаний, повышения квалификации и самосовершенствования работников.

Важным инструментом повышения конкурентоспособности организаций является эффективная система мотивации и стимулирования работников предприятия. Система мотивации и стимулирования работников предприятия является инструментом развития кадрового ресурса предприятия, иначе говоря, совокупность взаимосвязанных между собой методов, а именно административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические. Данные методы направлены на эффективное управление персоналом, повышение конкурентоспособности и достижение стратегических целей предприятия.

Исследуя эффективность, проблемы системы мотивации и стимулирования работников ГП НГМК проведено изучение отношение работников к данной системе мотивации и стимулирования.

Не все работники удовлетворены системой управления карьерой на предприятии.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы стимулирования и мотивации работников ГП НГМК.

Предложенные мероприятия заключаются в следующем:

- использование аттестации с возможным карьерным ростом (ежегодно), таким образом помочь работникам расти профессионально, и приносить еще больше пользы предприятию;

- использование кабинета психологической разгрузки способствует мотивации работников при выборе места работы, обеспечивает контакт с работниками, помогает выявлять проблемы на рабочих местах, дает

возможность регулировать должностные взаимоотношения и сглаживать острые углы, выявляя дискомфортные области в деятельности работников.

В результате внедрения мероприятий по мотивации работников предприятия планируется улучшение кадровой политики на предприятии и снижение несчастных случаев на производстве. В целом проект по повышению эффективности системы мотивации и стимулирования следует считать эффективным.

Список использованных источников

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 8-е изд. Доп. – М.: Норма, 2014. – 464 с.
2. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: Учебно-методическое пособие/И.Ф. Зайнетдинова Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016.— 120 с.
3. Зоткина Н.С. Мотивация и стимулирование работников предприятий строительной сферы деятельности. – Тюмень, РИО ТюмГАСУ, 2010. – 175 с.
4. Майсак О.С. SWOT – анализ: объект, факторы, стратегии, проблема поиска связей между факторами. Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии, 2013. № 1 (21). 151-157 с.
5. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Дис. Д-ра экон. Наук – Москва 2+-008. – 346 с.
6. Модорский А.В., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда//Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald Economy, 2015. №4 (27). 160-169 с.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
8. Петрова Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 42 с.
9. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала. – Х.: «Гуманитарный Центр», 2013. – 228 с.
10. Савченко Л.С. Оценка эффективности мотивации персонала предпринимательства/Л.С. Савченко//Российское предпринимательство. – 2016. – № 12. – 28 с.

11. Спивак В.А. Управление персоналом/В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
12. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие/И.В. Мишурова. – Изд. 3-е, испр. и доп. – Ростов н/д: издательский центр «Март»; Феникс, 2010. – 271 с.
13. Шапиро С.А. Организационное поведение: учебное пособие/С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2012. – 352 с.
14. Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Стимулирование трудовой деятельности: характеристика, основные понятия//Агропродовольственная политика России. 2016. № 11 (59) 82 - 84 с.
15. Шеметов, П.В. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: Учебное пособие/П.В. Шеметов, Л.Е. Никифорова, В.В. Радионов – 3-е изд., стер. – М.: Омега– Л, 2016. – 398 с.
16. Официальный сайт ГП «Навоийский горно-металлургический комбинат» <http://www.ngmk.uz>
17. Официальный сайт «Информационно-правовой портал» <https://www.norma.uz>
18. Официальный сайт журнала «Кадры предприятия» <http://kapr.ru>
19. Официальный сайт журнала «HR – Portal» <http://hr-portal.ru>
20. Официальный сайт журнала «Делать дело» <https://delatdelo.com/>

Приложение А

Перечень профессий и должностей по разрядам по оплате труда на основе
Единой тарифной сетки в ГП НГМК [17].

Должность	Разряд
<i>Рабочие</i>	
8 разряд	8
7 разряд	7
6 разряд	6
5 разряд	5
4 разряд	4
3 разряд	3
2 разряд	2
1 разряд	1
<i>Руководители, специалисты и другие служащие</i>	
Заместители генерального директора, главный бухгалтер	21
Директоры рудоуправлений	20
Директоры заводов	20
Главные инженера заводов	19
Заместители директоров, главные инженера рудоуправлений	19
Заместители главных инженеров	18
Заместители главного бухгалтера	17
Заместители директоров заводов	17
Главные специалисты (механик, технолог, энергетик, приборист)	17
Начальники отделов, служб	14
Заместители начальников отделов, служб	13
<i>Подразделения</i>	
Начальники подразделений	16
Начальники бюро	13
Начальники цехов, участков, лабораторий	13
Начальники автоколонн	12
Начальники смен	12
Мастера, сменные мастера	11
Механики автоколонн, диспетчера	10
Техники	9
Заведующие	8
Другие служащие	5-8

Приложение Б

Перечень показателей для оценки профессиональных и личностных качеств различных категорий при проведении аттестации.

Показатели оценки профессиональных и личностных качеств работников		
1. Категория «руководители»	2. Категория «специалисты»	3. Категория «служащие»
-знать устройство, принцип действия и правила эксплуатации оборудования; -знать условия эффективного использования обслуживаемого оборудования; -организаторские способности; -оперативность принятия и реализации решений; -профессиональная предприимчивость; -чувство долга и ответственности; -способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем; -способность создать нормальные взаимоотношения в коллективе (психологический климат); -сформировать сплоченный коллектив; -восприимчивость к критике; -умение видеть, поддерживать и принимать новое; -склонность советоваться с коллективом; -умение эффективно и последовательно организовать работу во взаимосвязи с другими структурными подразделениями	-профессиональная компетентность; -полнота, оперативность и качество выполнения работ и заданий; -интенсивность труда; -энергичность и целеустремленность; -способность самостоятельно принимать решения; -умение четко излагать свои мысли; -письменно и устно; -аналитические способности; -дисциплинированность, -ответственность в работе; -работа над повышением своей квалификации; -стремление довести начатое дело до конца; -работоспособность	-профессиональная компетентность; -энергичность и целеустремленность; -полнота, оперативность и качество выполнения работ и заданий; -трудолюбие, -дисциплинированность; -добросовестность и ответственность в работе; -работоспособность.

Приложение В

Примерный перечень показателей оценки профессиональных и личностных
качеств работников при проведении аттестации.

	Показатели оценки качеств аттестуемого	Степень соответствия квалификации аттестуемого предъявляемым к нему требованиям		
		ниже требований	на уровне требований	выше требований
1.	Образование			
2.	Стаж работы по специальности: -в данной должности			
3.	Ученая степень, ученое звание			
4.	Объем специальных знаний			
5.	Наличие научных трудов, рационализаторских предложений			
6.	Самостоятельность в выполнении работ и заданий			
7.	Способность анализировать проблемы и делать правильные выводы			
8.	Оперативность и инициатива в работе			
9.	Своевременность выполнения должностных обязанностей			
10.	Интенсивность труда, т.е. способность в короткие сроки выполнять большие объемы работ			
11.	Способность и быстрота освоения технических управленческих средств			
12.	Умение принимать решения и реализовать их			
13.	Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы при решении задач			
14.	Участие (личный вклад) в подготовке документов			
15.	Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию			
16.	Знание необходимых нормативных актов			
17.	Ответственность за результаты работы			
18.	Умение работать с документами			
19.	Способность выражать свои мысли: -письменно; -устно			
20.	Стиль общения: -с вышестоящими; -с подчиненными			
21.	Способность к самооценке			

Приложение Г
Форма аттестационной комиссии

УТВЕРЖДАЮ:

Председатель аттестационной комиссии

«_____» _____ 20__ г.

Подпись _____

Исходные данные для экспертной оценки

(Ф.И.О., должность аттестуемого лица)

Данные на экспертов

	Ф.И.О. экспертов	Должность	Структурное подразделение
1.			
2.			
3.			

Приложение Д

Анкета экспертной оценки качеств личности лица, занимающего должность категории «руководитель»

(ФИО)

(подразделение, должность)

Значение экспертных оценок (по качеству):

- «1» – совершенно не проявляется;
- «2» - иногда проявляется;
- «3» - в равной степени проявляется и не проявляется;
- «4» - почти всегда проявляется;
- «5» - проявляется всегда то или иное качество.

Оценка, которая соответствует Вашей точки зрения, обведите в кружок.

Качества «руководителя», как специалиста

	Качества	Оценка				
1.	Профессиональная компетентность (глубина необходимых знаний, широта профессионального кругозора, знание специфики работы)	1	2	3	4	5
2.	Инициативность (способность выдвинуть новую идею, найти новый путь решения задач, выступление с конкретными предложениями при решении различных проблем)	1	2	3	4	5
3.	Умение коротко и ясно говорить о деле (четко и понятно объяснять его суть, кратко и логично излагать свои мысли)	1	2	3	4	5
4.	Работа над собой (постоянный профессионально-квалификационный рост, расширение знаний и умений в области работы)	1	2	3	4	5
5.	Забота о росте подчиненных (передача своего опыта, готовность оказывать помощь в повышении профессиональной квалификации)	1	2	3	4	5

Качества «руководителя», как организатора коллектива

	Качества	Оценка				
1.	Умение организовать работу коллектива, создать творческую обстановку	1	2	3	4	5
2.	Стремление совершенствовать методы работы (чувство нового, творческое отношение к труду, умение внедрять передовой опыт)	1	2	3	4	5
3.	Умение распределять обязанности между подчиненными (способность разбираться в людях, давать им задание с учетом личных возможностей, их нагрузки)	1	2	3	4	5
4.	Не сковывать инициативу других (давать возможность подчиненным активно проявлять себя, поддерживать их предложения и стремления к рационализации)	1	2	3	4	5
5.	Оперативной (способностью быстро принимать решения, легко переключаться с одного дела на другое, не теряя времени организовывать исполнение)	1	2	3	4	5
6.	Умение осуществлять взаимодействие с другими подразделениями	1	2	3	4	5
7.	Умение постоять за коллектив, умение отстаивать интересы коллектива	1	2	3	4	5
8.	Умение создавать благоприятные отношения в коллективе (умение создавать взаимоотношения, положительно влияющие на успех профессиональной деятельности)	1	2	3	4	5

Личные качества «руководителя»

	Качества	Оценка				
1.	Смелость, решительность (смелость в принятии решений, уверенность в своих силах, готовность взять на себя ответственность)	1	2	3	4	5
2.	Дисциплинированность	1	2	3	4	5
3.	Настойчивость в достижении цели	1	2	3	4	5
4.	Обязательность (верность данному слову, умение давать реальные обещания и выполнять их)	1	2	3	4	5
5.	Требовательность (взыскательность к подчиненным в отношении выполнения заданий, требований трудовой и производственной дисциплины)	1	2	3	4	5
6.	Справедливость (объективность при оценке результатов работы и поступков людей)	1	2	3	4	5
7.	Умение владеть собой (выдержанность, способность контролировать и управлять своим поведением в любых ситуациях)	1	2	3	4	5
8.	Уважение достоинств других	1	2	3	4	5
9.	Умение ладить с людьми (умение правильно строить взаимоотношения с окружающим, уживчивость)	1	2	3	4	5
10.	Внимание к людям (чуткость и отзывчивость, стремление понять их проблемы и оказать необходимую помощь)	1	2	3	4	5
11.	Авторитетность (влияние на окружающих, обусловленное их доверием и признанием)	1	2	3	4	5
12.	Умение правильно пользоваться предоставленной властью	1	2	3	4	5
13.	Самокритичность (требовательность к себе, способность видеть и признавать собственные ошибки и исправлять их)	1	2	3	4	5

Общие вопросы

1. В чем, по Вашему мнению, заключается особая ценность данного специалиста _____

2. Каких, по Вашему мнению, качеств недостает данному специалисту _____

3. Соответствует ли данный специалист занимаемой должности

(да, нет, затрудняюсь ответить)

4. Может ли данный специалист выдвинут на более ответственную работу и при каких условиях _____

(да, нет, затрудняюсь ответить)

Если нет, то по каким причинам _____