

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
Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии

УДК 005.32:331.101.3:331.108.54

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Мусеева Элина Кадировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к. э. н.		

**Планируемые результаты обучения по ООП
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 типах 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
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ
 на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа Д-3А41	ФИО Мусеевой Эллине Кадировне
-------------------------	---

Тема работы:

Управление нематериальной мотивацией персонала на предприятии	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i></p>	<p>Объектом данного исследования является АО «Алмалыкский ГМК». Предметом – система нематериальной мотивации персонала в АО «Алмалыкский ГМК». Исходные данные – внутренние документы АО «Алмалыкский ГМК», бухгалтерская отчетность</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов<i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования,</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 Система нематериальной мотивации персонала на предприятии 2 Анализ деятельности АО «Алмалыкский ГМК» 3 Управление системой нематериальной мотивации АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» 4 Корпоративная социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-

<i>проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	металлургический комбинат»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 – Методы нематериального стимулирования персонала Рисунок 2 – Модель мотивации Рисунок 3 – Иерархия потребностей А. Маслоу Рисунок 4 – Теория ожиданий В. Врума Рисунок 5 – Корпоративный уровень управления АО «АГМК» Рисунок 6 – Основные мотиваторы административно-управленческого персонала Рисунок 7 – Основные мотиваторы инженерно-технического персонала комбината Рисунок 8 – Основные мотиваторы службы технической подготовки Рисунок 9 – Степень удовлетворенности трудом административного персонала Рисунок 10 – Степень удовлетворенности сотрудников инженерно-технического персонала АО «АГМК» Рисунок 11 – Степень удовлетворенности службы технической подготовки
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

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

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Антонова Ирина Сергеевна	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Мусеева Эллина Кадиловна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 97 страниц, 12 рисунков, 21 таблицу, 31 использованный источник, 7 приложений.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, нематериальная мотивация, мотиватор, система мотивации, мотив, социальное обеспечение.

Объектом исследования является АО «Алмалыкский ГМК».

Цель работы: разработка системы нематериальной мотивации АО «Алмалыкский ГМК».

В процессе исследования проводились анализ текущего уровня нематериальной мотивации и финансового состояния АО «Алмалыкский ГМК».

В результате исследования были определены проблемы применения системы нематериальной мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК», а также была разработана и предложена система управления нематериальной мотивации на исследуемом предприятии, а также оценка ее социальной и экономической эффективности.

Степень внедрения: обоснование экономической целесообразности и эффективности предложенной системы.

Область применения: разработанная система управления нематериальной мотивации может использоваться на предприятии АО «Алмалыкский ГМК», а также на предприятиях аналогичные исследуемому предприятию.

Значимость работы заключается в эффективности и широком применении предложенной системы.

В будущем планируется осуществить эффективное применение системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Мотив – состояние предрасположенности действовать с целью удовлетворения потребностей и получения определенных благ.

Стимул – причина, побуждающая к деятельности.

АО «АГМК» или АО «Алмалыкский ГМК» – Акционерное общество «Алмалыкский горно – металлургический комбинат»

«МИСиС» – Московский институт стали и сплавов

РУз – Республика Узбекистан

ТК РУз – трудовой кодекс Республики Узбекистан

Оглавление

Реферат.....	5
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	6
Введение.....	9
1 Система нематериальной мотивации персонала на предприятии	12
1.1 Понятие нематериальной мотивации на предприятии	12
1.2 Теоретические основы формирования системы нематериальной мотивации на предприятии	17
1.3 Система нематериальной мотивации российских предприятий.....	25
2 Анализ деятельности АО «Алмалыкский ГМК»	30
2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский ГМК».....	30
2.2 Оценка финансового состояния АО «Алмалыкский ГМК».....	34
2.3 Оценка текущего уровня нематериальной мотивации АО «Алмалыкский ГМК».....	42
3 Управление системой нематериальной мотивации АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»	56
3.1 Разработка системы управления нематериальной мотивацией	56
3.2 Обоснование экономической целесообразности и эффективности предложенной системы	66
4 Социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат».....	71
Заключение	84
Список использованных источников	87
Приложение А Опросный лист для удовлетворения потребностей	90
Приложение Б Отчет о финансовом положении АО «Алмалыкский ГМК»..	92
Приложение В Отчет о совокупном доходе АО «Алмалыкский ГМК»	93
Приложение Г Методы стимулирования персонала, действующие на российских предприятиях	94
Приложение Д Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК».....	95

Приложение Е Структурные подразделения АО «Алматынский ГМК».....	96
Приложение Ж Положение о нематериальной мотивации АО «Алматынский ГМК».....	97

Введение

В современных условиях в менеджменте мотивация играет немаловажную роль. Мотивация персонала является внутренним процессом, действующим на предприятии. Целью данного процесса является побуждение каждого члена коллектива на достижение цели организации. Кроме того, мотивация сотрудников представляет собой непреходящую составляющую кадровой политики любого предприятия. Ее роль в системе управления является весьма ощутимой. При грамотно поставленном процессе роста заинтересованности персонала такие мероприятия способны существенно повысить прибыльность деятельности предприятия.

Мотивированный сотрудник выполняет свою работу более качественно и эффективно, нежели тот, который лишен желания вкладывать свои силы в работу. В то же время непростым процессом является признание достижений и поощрение сотрудников, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения. Поэтому для руководителя любого предприятия крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых, к тому же, к каждому требуется особый подход.

На сегодняшний день проблема мотивации является достаточно актуальной. Наблюдается несовершенство мотивации на предприятиях, недостаточное финансирование мероприятий, направленных на совершенствование мотивации персонала, а также то, что на предприятиях не уделяют должного внимания мотивации.

Основными методами мотивации являются материальный и нематериальный. К материальному относятся премии, бонусы, а также денежные вознаграждения. Большинство организаций применяет метод материальной мотивации. Данный мотивационный подход требует значительных финансовых затрат, причем зачастую бывает неэффективным. К методу нематериальной мотивации относятся признание заслуг

сотрудника, его профессионализма, создание благоприятных условий труда, предоставление грамот за достижения в работе и т.д.

Метод нематериальной мотивации не требует столь значительных затрат, как материальный. В связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал нематериальная мотивация приобретает все большую популярность среди руководителей предприятий.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что система мотивации персонала является мощным фактором развития трудовой активности и неотъемлемой основой деятельности любого предприятия. Именно нематериальный способ мотивации персонала является более эффективным и долгосрочным. Нематериальные методы мотивации персонала способны повысить эффективность и прибыльность предприятия.

Целью данного исследования является разработка системы управления нематериальной мотивации горно-металлургического предприятия.

Проблема использования нематериальной мотивации остается актуальной и, следовательно, требует глубокого изучения. К сожалению, данный метод редко используется на предприятиях, так как нематериальной мотивации не уделяется должного внимания, что дает возможность разработать систему нематериальной мотивации персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- 1) Охарактеризовать основные понятия нематериальной мотивации персонала на предприятии.
- 2) Рассмотреть теоретические основы формирования системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.
- 3) Оценить систему нематериальной мотивации российских предприятий.

4) Проанализировать текущий уровень нематериальной мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК».

5) Разработать систему управления нематериальной мотивацией АО «Алмалыкский ГМК».

6) Обосновать экономическую целесообразность и эффективность предложенной системы АО «Алмалыкский ГМК».

Объектом данного исследования является АО «Алмалыкский ГМК».

Предметом – система нематериальной мотивации персонала.

Методами исследования выпускной квалификационной работы выступили:

- монографический (изучение необходимой литературы);
- социально-психологический (проведение социального опроса);
- аналитический;
- метод наблюдения;
- метод описания;
- метод классификации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, четырех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Система нематериальной мотивации персонала на предприятии

1.1 Понятие нематериальной мотивации на предприятии

В данной работе возникает необходимость рассмотреть понятие мотивации, ее виды; понятие мотиватор, понятие мотивации труда, стимулирования; понятие нематериальной мотивации, а также модель мотивации, разработанную Дорофеевым В.Д. Важным элементом изучения данного параграфа, является определение нематериальной мотивации, ее роль в применении для стимулирования персонала. Основной задачей изучения данного подраздела выступает рассмотрение существующих понятий и определений мотивации. Для изучения вышеизложенного изучалась современная литература российских авторов.

Результаты любого предприятия целиком и полностью зависят от трудовой деятельности его сотрудников. Существует множество способов повышения эффективной работы персонала, основным из которых является мотивация.

Мотивация, с точки зрения теории управления, – это процесс стимулирования деятельности индивида или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации [1]. Также мотивацию можно определить следующим образом: мотивация – это совокупность побуждающих факторов, которые определяют активность личности; к этим факторам относятся мотивы, потребности, стимулы и мотиваторы [3]. Мотиватор – это фактор, стимулирующий сотрудника к активной, продуктивной и осознанной трудовой деятельности [4]. Мотивировать персонал – значит затрагивать важные интересы сотрудников, их потребности в чем – либо, следовательно, с помощью стимулирования побуждать к деятельности.

Стимулированием называется внешнее воздействие на человека для эффективного и успешного выполнения им той или иной задачи.

Стимулировать – значит применять воздействие на человека, побуждать к определенным действиям [9].

Понятия мотивации и стимулирования не совсем аналогичны. Мотивация предполагает мотивирование отдельного сотрудника предприятия; стимулирование понятие общее, предполагающее стимулирование как отдельного сотрудника, так и предприятия в целом.

При формировании мотивации необходимо иметь в виду, что каждого сотрудника можно отнести к одному из трех типов:

1) Сотрудники, которые имеют сбалансированную значимость различных ценностей.

2) Сотрудники, для которых наиболее важна общественная значимость труда и его содержательность.

3) Сотрудники, для которых важен размер заработной платы и другие материальные ценности [8].

Рассмотрим также такое понятие, как мотивация труда. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Работа руководителя заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности сотрудников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи [2]. Ниже представлена модель мотивации, разработанная Дорофеевым В.Д. (рис.1)

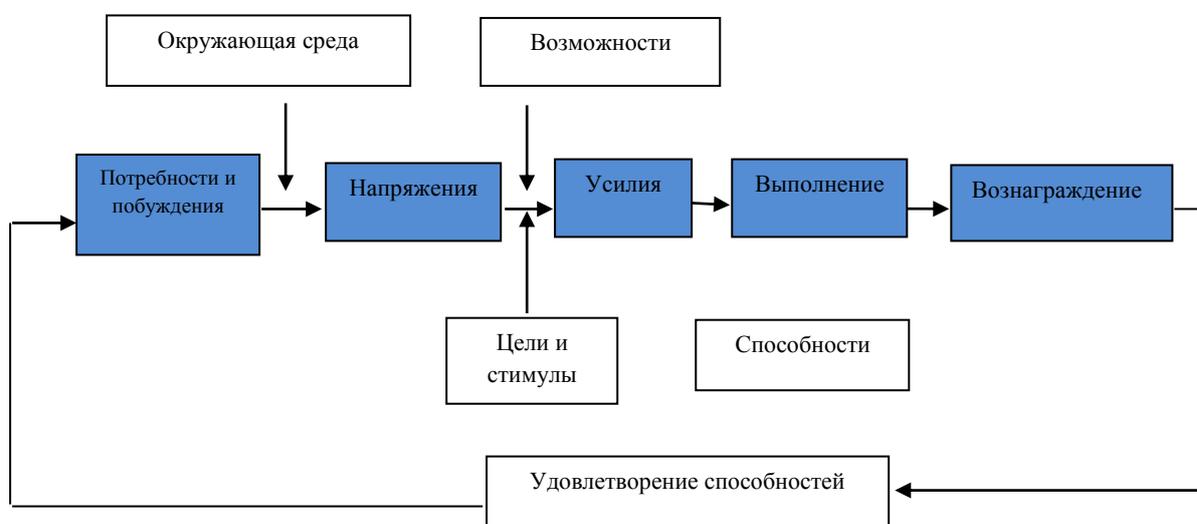


Рисунок 1 – Модель мотивации [2]

Основным элементом данной схемы является роль мотивации в достижении целей. Производственный труд сотрудника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем появляются новые потребности, и цикл возобновляется.

Существует несколько видов мотивации:

1) Внешняя. Благоприятное или неблагоприятное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание. Внешнюю мотивацию можно разделить в качестве получения благ:

– Материальная. Представляет собой систему поощрения сотрудников путем выплаты финансового вознаграждения. Данная мотивация применяется в отношении одного сотрудника или целого коллектива, ко всей организации применяется редко, так как считается не совсем эффективным методом;

– Нематериальная. Сотрудник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств. Она применима как к одному работнику, так и ко всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации;

2) Внутренняя. Предполагает самостоятельное развитие мотивации у сотрудника. В данном случае осуществление определенных задач приносит моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды.

3) Устойчивая. Подразумевает потребности личности, не требующая дополнительного подкрепления.

4) Неустойчивая. Та мотивация, которая требует дополнительное подкрепление;

5) Положительная. Данная мотивация основана на положительных стимулах.

б) Отрицательная. Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах.

Эффективная работа любого предприятия зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник выполняет свои обязанности и прилагает особые усилия, проявляет инициативу. Все это может присутствовать на предприятии при создании здорового психологического климата в организации, когда сотрудники довольны своей работой и понимают важность поставленных целей.

Рассмотрим понятие нематериальной мотивации персонала. Нематериальная мотивация – это та мотивация, которая ориентирована на поощрение сотрудников за качественно выполненную работу, которая не влияет никаким образом на их заработную плату и другие способы материального поощрения [4].

В настоящее время в связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал нематериальная мотивация становится более популярной среди руководителей. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд, это заработная плата, премии, бонусы, то нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания на предприятии.

Нематериальная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, однако не заменяет ее полностью. Предприятие должно обеспечить сотрудникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда. Кроме того, мероприятия, направленные на эффективное стимулирование персонала способны повысить рентабельность производства.

В зависимости от сложившейся корпоративной культуры, финансовых возможностей предприятия, стиля руководства, можно рассматривать различные виды нематериальной мотивации сотрудников. К основным относятся:

1) Социальная мотивация. Это медицинская страховка, возможность обучения и саморазвития, обозначение перспектив карьерного роста. Реализация социального мотивирования предполагает повышение у сотрудника ощущения собственной значимости путем привлечения к принятию решений, участия в управлении коллективом, делегировании важных полномочий.

2) Психологическая мотивация. Основана на потребности каждого человека в общении. Мотивировать нематериально методом психологической мотивации необходимо в первую очередь. Работа над созданием благоприятной обстановки в коллективе строится с учетом интересов всех сотрудников. Также в этом виде мотивации важную роль играет пример и авторитет руководителя, регулярное проведение корпоративных мероприятий.

3) Моральная мотивация. Затрагивает потребность в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Наиболее эффективный инструмент – это признание заслуг, для чего можно использовать устную публичную похвалу, доску почета, знаки отличия и грамоты.

4) Организационная мотивация. Проявляется в заботе о работнике, об организации его рабочего места, питании и отдыхе во время перерывов в работе. Эта мотивационная программа обычно реализуется через приобретение новой оргтехники на рабочие места сотрудников, открытие столовой, обустройство спортивных залов, комнат отдыха.

Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе. Благоприятная обстановка в коллективе отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Кроме того, современные методы нематериального стимулирования персонала способны направить сотрудников к достижению поставленной цели.

Итоги данного подраздела показывают, что нематериальная мотивация в настоящее время достаточно популярна среди руководителей, так как активно осуществляются действия по сокращению затрат на персонал и повышению эффективности производства. Использование метода нематериальной мотивации персонала остается актуальным и широко используется в современном менеджменте. Несмотря на то, что метод материальной мотивации используется в большинстве предприятий, метод нематериальной мотивации имеет большую значимость среди сотрудников. Целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности сотрудника в своей работе, которая отражается на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли предприятия. Каждый сотрудник имеет право получить возможность не только обеспечить свое материальное благополучие, но и реализовать профессиональные знания, полностью проявить индивидуальные способности. Изученные данные будут использованы в следующем подразделе для рассмотрения систем нематериального стимулирования персонала на предприятии, а также способы формирования систем нематериальной мотивации.

1.2 Теоретические основы формирования системы нематериальной мотивации на предприятии

В данном параграфе рассмотрим современные системы стимулирования персонала, действующие на предприятиях, а также содержательные и процессуальные теории мотивации, а именно содержательную теорию потребностей, разработанную А. Маслоу и процессуальную теорию ожиданий В. Врума. Содержательные и процессуальные теории мотивации широко используются в современном менеджменте. Определены задачи по рассмотрению современного использования руководителями методов как материальной, так и

нематериальной мотивации персонала на предприятии, а также насколько они эффективны на предприятии. Основным элементом данного параграфа является актуальность использования систем нематериального стимулирования персонала на предприятии.

Следует рассмотреть понятие системы. Система – это внутренне организованная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих единое целое и совместно действующих для достижения поставленной цели [17]. Главной задачей разработки системы управления нематериальной мотивации на исследуемом предприятии является формирование ее в единое целое. Предлагаются методы для эффективного стимулирования персонала в виде единой структуры, которые тесно взаимосвязаны. При формировании системы управления нематериальной мотивации важной целью является объединение методов стимулирования персонала. Действие методов в отдельности является недостаточно эффективным и поставленная цель организации не будет достигнута, персонал будет недостаточно замотивирован, в процессе деятельности могут возникать непредвиденные проблемы. Для достижения поставленных целей необходимо структурировать методы нематериального стимулирования персонала.

Содержательные теории основаны на внутренних потребностях, которые оказывают влияние на поведение человека и его трудовую активность. Процессуальные теории мотивации основываются на анализе поведения человека, в которых учитываются их восприятия и познания, и как они распределяют усилия для достижения определенных целей. Рассмотрим данные теории.

Одной из содержательных теорий является теория потребностей Абрахама Маслоу. Рассмотрим пирамиду А. Маслоу, изображенную на рис. 2



Рисунок 2 – Иерархия потребностей А. Маслоу

А Маслоу выделяет пять основных видов мотивирующих потребностей:

1 уровень. Физиологические потребности – факторы выживания (еда, вода, крыша над головой, тепло и т.д.).

2 уровень. Необходимость в безопасности – уверенность в завтрашнем дне, стабильный доход, сохранение удовлетворительного уровня жизни.

3 уровень. Социальные потребности – взаимоотношения в коллективе, причастность к жизни организации.

4 уровень. Признание, уважение – желание позитивной оценки заслуг, авторитетность.

5 уровень. Самореализация, творческое выражение – стремление реализовать потенциал, стать лучшим, достичь успеха [7].

Основоположником данной теории было доказано, что все потребности человека удовлетворяются в строгой последовательности – например, социальные и духовные потребности удовлетворяются только после того, как удовлетворены материальные потребности человека. В каждый момент времени человек стремится удовлетворить ту потребность,

которая является для него актуальной, то есть наиболее важной и сильной. Сначала удовлетворяются потребности 1–2 уровней по пирамиде Маслоу, затем – потребности верхних уровней [3].

Можно выделить положительные стороны данной концепции:

- широкая применимость во всем мире;
- понимание руководителей, что действия сотрудников определяются с помощью их потребностей.

Несмотря на положительные стороны, у данной концепции существуют и недостатки – в пирамиде Маслоу не учитываются индивидуальные отличия. Так как система мотивации разрабатывается для всех сотрудников, индивидуальные особенности учесть невозможно, поэтому данная система мотивации действует не на всех сотрудников. Следовательно, чистого вида единой иерархии потребностей, применимой для всех людей, не существует. Например, один сотрудник более актуальными считает физиологические потребности и потребности в самореализации, другой на первое место ставит потребность в уважении и признании. Теория А. Маслоу применяется как в материальной, так и в нематериальной мотивации сотрудников. В большинстве случаев, как показывает практика, данная концепция применима и действенна в нематериальной системе стимулирования персонала.

Рассмотрим также одну из процессуальных теорий, а именно теорию ожиданий Виктора Врума. Теория ожиданий основана на том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели. Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. Следовательно, данная концепция основана на ожидании получения желаемого [5].

Согласно данной теории мотивация определяется как взаимодействие трех факторов:

- ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (цели);
 - ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено (то есть достижение результата - основной инструмент для получения вознаграждения);
 - ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным)
- (рис.3).



Рисунок 3 – Теория ожиданий В. Врума [5]

Конечным элементом теории В. Врума является результат, который характеризует последствия трудовой деятельности при выбранной модели поведения сотрудника. Стоит подчеркнуть, что если сотрудник не будет видеть связи между результатом своего труда и желаемым вознаграждением, то его мотивация к эффективному труду станет слабой или вообще будет отсутствовать. Сотрудник будет замотивирован на прикладывание высоких усилий только в том случае, если он осознает, как данные усилия влияют на вероятность достижения требуемого результата. Данная теория предлагает возможности для управления мотивацией персонала на предприятии. Зачастую руководители предлагают вознаграждения без оценки степени его привлекательности для сотрудника.

Необходимо отметить, что разные люди по – разному воспринимают одинаковое вознаграждение. Очевидно, что для эффективной стимуляции мотивации персонала, необходимо прорабатывать вознаграждение в соответствии с потребностями каждого сотрудника. Важно понимать, что вознаграждать стоит только эффективную работу. Ценность того или иного

вознаграждения сильно зависит от потребностей человека. Поэтому чтобы мотивировать сотрудника, необходимо вознаграждать его тем, что имеет наибольшую ценность для него, при этом вознаграждение обязательно связано с достижением цели организации. Роль теории ожиданий в практике управления определяется тем, что она обращает внимание на неоднозначность связи между вознаграждением и его восприятием разными людьми, заставляя задуматься над уникальностью мотивационной структуры каждого человека. Важно, что эта теория ориентирует на ряд параметров установления мотивационного климата, способствующего эффективному труду работников.

Сотрудника, работающего исключительно ради денежного вознаграждения и совершенно не воспринимающего похвалу и нематериальные знаки поощрения, наверное, вообще не существует. К примеру, согласно теории Абрахама Маслоу, каждый человек нуждается в реализации творческих потребностей, уважении и признании заслуг. Именно на этих потребностях построена система нематериального стимулирования персонала.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что предприятиям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных предприятий недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких – либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима

определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, но, чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы определенных сотрудников. Сколько людей – столько и способов мотивации, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей. Необходимо отметить, что наиболее важным инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов предприятия, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

В заключение данного параграфа, можно сделать следующие выводы: теория А. Маслоу применяется как в материальной, так и в нематериальной мотивации сотрудников. В большинстве случаев, как показывает практика, данная концепция применима и действенна в нематериальной системе стимулирования персонала. Теория ожиданий В. Врума ориентирует на ряд параметров установления мотивационного климата, способствующего эффективному труду работников. В то же время в реальной практике взаимосвязь трудовых усилий работника и вознаграждения неоднозначна и отличается высокой степенью неопределенности. Существует необходимость использования систем как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес – структуры. Существующие методы нематериального стимулирования персонала представлены в схеме, изображенной на рисунке 4.



Рисунок 4 – Методы нематериального стимулирования персонала

Основным элементом данной схемы является актуальность использования существующих методов нематериального стимулирования персонала. Данная схема разработана автором выпускной квалификационной работы. Предложенные методы нематериального стимулирования, далее структурированные в единое целое, то есть систему, могут способствовать эффективной мотивации персонала на предприятии.

Полученные выводы по исследованию данного параграфа показывают, что существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться

на практике. Также с помощью современных теорий мотивации можно построить эффективную систему мотивации персонала, которая будет широко использоваться на предприятиях.

1.3 Система нематериальной мотивации российских предприятий

В данном параграфе предлагается рассмотреть методы мотивации персонала российских предприятий. Рассмотрение существующих систем нематериальной мотивации, которые применяются на российских предприятиях, предполагает выяснение наиболее эффективного метода стимулирования персонала российских предприятий, а также отличительные особенности систем мотивации персонала. Для изучения данного подраздела рассмотрена система мотивации ПАО «Газпром», а также основные методы мотивации труда персонала российских предприятий.

Мотивация персонала является важным аспектом трудового процесса и может иметь различные характеристики в зависимости от предприятия, региона и зачастую даже страны. Это зависит от условий труда, культуры, менталитета и многих других факторов. Система мотивации персонала российских предприятий, в основном, не имеет должного теоретического обоснования, так как система стимулирования персонала строится на аспектах практического значения [20].

Основная роль в надежной работе предприятия принадлежит его персоналу. Возникает необходимость рассмотреть данные, полученные вследствие проводимых в последнее время исследований, представленные в Приложении Г [2]. Полученные данные выявили, что основным методом стимулирования труда персонала, действующие на российских предприятиях является метод материальной мотивации, так как стимулирование персонала российских предприятий, в основном, построено на материальных способах мотивации сотрудников и имеет привилегированный характер. Следовательно, основным методом стимулирования труда персонала на

российских предприятиях выступает материальный подход, это денежное вознаграждение, заработная плата, премии. На большинстве предприятий существует исключительно материальная мотивация, а если и представлена нематериальная – то в достаточно ограниченном виде, вследствие этого, сотрудники в редких случаях реагируют на данный вид мотивации. Важнейшим стимулом для того, чтобы выполнить большие объемы работы является премиальная часть.

Основной особенностью мотивации на российских предприятиях является денежное вознаграждение. Эффективной особенностью материальной мотивации является стимулирующее значение, в случае, когда руководство предприятий и организаций вознаграждают свой персонал в зависимости от выполнения производственных заданий и получения конкретных результатов, а не просто за присутствие на работе.

Рассмотрим систему мотивации на примере ПАО «Газпром» в качестве примера эталонной системы нематериальной мотивации персонала промышленного предприятия. ПАО «Газпром» является крупнейшей энергетической компанией, а также лидирующей в России. Проводимая политика в данной компании направлена на обеспечение социальной защищенности сотрудников, мотивацию сотрудников к долгосрочной и эффективной работе. ПАО «Газпром» обеспечивает непрерывное развитие сотрудников, соответствующее корпоративной культуре компании. Компания ценит стремление сотрудников к освоению новых знаний, навыков и технологий.

Для сотрудников компании ПАО «Газпром» мотивационная политика предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности сотрудников. А также доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование и выплату вознаграждения по итогам работы [6].

Кроме того, в компании ПАО «Газпром» также активно развивается система нематериальной мотивации сотрудников. К формам нематериального поощрения, действующие в компании, относятся публичное признание заслуг сотрудника, присуждение почетных званий, проведение спортивно – оздоровительных мероприятий и т.д. [31]. Перечисленные формы поощрения также применяются на исследуемом предприятии, но не являются совершенными. Несмотря на то, что материальная мотивация является главным способом стимулирования персонала, в компании «Газпром» постоянно совершенствуется система нематериальной мотивации сотрудников, что является возможным и целесообразным разработать систему нематериальной мотивации также крупнейшего предприятия в Узбекистане.

В настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами, это дополнительная медицинская страховка, дополнительный пенсионный фонд, страхование от несчастных случаев во время исполнения профессиональных обязанностей. Наиболее популярные у российских компаний – это организация бесплатного питания сотрудников и оплата проезда на работу. Сотрудники, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствуют заботу со стороны руководства компании и значительно ответственно относятся к результатам своего труда [21].

Для российского работодателя, в последнее время на труд работника вдохновляет не только корыстный интерес. Для многих россиян чрезвычайно важно ежедневно находиться в коллективе, чувствовать свою значимость, зарабатывать авторитет у коллег и многое другое. Для многих специалистов одним из главных нематериальных мотивационных стимулов является возможность карьерного роста. При этом большую мотивационную роль играет не только возможность вертикального служебного роста, но и горизонтальные перемещения. Зачастую

руководителям предприятий приходится обращаться к опыту зарубежного менеджмента, что редко дает положительный результат, так как не учитывает культурных различий, а также менталитета российских сотрудников. Также одной из особенностей мотивации персонала на российских предприятиях является неизменность и закреплённость моделей мотивации.

В большинстве случаев в Российской Федерации используется тарифная система оплаты труда, не учитывающая квалификацию сотрудника и сложность работы. Существует момент необъективной оценки трудового оклада, что приводит к равнодушию со стороны сотрудников, следовательно, снижая их интерес к работе. Социальное мотивирование трудовой деятельности сотрудников производится без учета результатов труда каждого сотрудника. Социальное мотивирование может применяться как к замотивированным сотрудникам, так и к тем, кто лишен желания вкладывать свои силы в работу. Исходя из этого, возникает ощущение несправедливости, что может сказаться на производительности труда сотрудников, которые замотивированы. Следующей отличительной особенностью мотивационных систем в России является опыт, накопленный в части морального поощрения лучших работников. В западных же странах ни одна из мотивационных моделей предприятий не предусматривала и не предусматривает блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.

По итогам данного параграфа, можно сделать следующие выводы: основной проблемой системы мотивации российских предприятий в настоящее время является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. В большинстве российских предприятий это – главное преимущество. Практика показывает, что материальная мотивация при полном отсутствии нематериальной работает недостаточно эффективно. При постоянном повышении оплаты труда сотрудники воспринимают это как должное и перестают трудиться с максимальной отдачей. Не учитывая денежное вознаграждение, сотрудники российских предприятий должны

видеть заботу о себе со стороны работодателя, свою ценность для организации – всего этого можно достичь, грамотно применяя методы нематериальной мотивации персонала. Изученные данные показывают, что на российских предприятиях проблема мотивации является актуальной, а также присутствует преимущество использования методов нематериальной мотивации. Также изученные мною данные помогут в формировании и разработке системы нематериальной мотивации АО «Алмалыкский ГМК».

2 Анализ деятельности АО «Алмалыкский ГМК»

2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский ГМК»

Объектом выпускной квалификационной работы является АО «Алмалыкский ГМК» – один из производителей в горнодобывающей отрасли. Комбинат, созданный в 1948 году на базе разведанных в Алмалыкском рудном регионе Узбекистана уникальных месторождений меди, свинца, цинка, а также благородных металлов. Предприятие имеет полный цикл производства от разведки и добычи руды до выпуска готовой продукции: цветных, драгоценных, редких металлов – и их глубокой переработки. Алмалыкский горно–металлургический комбинат является самым крупным предприятием горно-металлургической отрасли Узбекистана. Предприятие производит 90% всего объема серебра в республике, 20% золота, а также является крупнейшим производителем меди.

В составе комбината действуют:

- 6 горнодобывающих предприятий;
- 5 обогатительных фабрик;
- 2 металлургических завода;
- Научно – производственный центр по производству редких металлов и твердых сплавов;
- цементный и известковые заводы;
- завод по производству медных труб;
- ремонтно-механический завод;
- также более 20 вспомогательных цехов и подразделений [10].

Все заводы и фабрики, входящие в состав комбината, являются его структурными подразделениями. Схема подчинения структурных подразделений представлена в Приложении Е.

Подразделения АО «Алмалыкский ГМК», с учетом совместных предприятий, расположены на территории шести областей республики,

коллектив комбината – это свыше 32 тысяч работников, среди которых много высококвалифицированных специалистов, прошедших учебу в высших учебных заведениях страны и за рубежом, профессионалов, имеющих большой опыт работы.

Большим спросом на мировом рынке пользуются выпускаемые на АО «Алмалыкский ГМК» медь катодная, цинк металлический, драгоценные и редкие металлы, медные трубы. Сегодня их на постоянной основе приобретают предприятия Турции, Китая, России, Украины, Голландии, Болгарии, Нидерландов, Казахстана и др.

АО «Алмалыкский ГМК» – динамично развивающаяся компания, уделяющая большое внимание модернизации и диверсификации производства, повышению энергоэффективности и производительности, снижению затрат и себестоимости продукции. Только за последние несколько лет на комбинате реализовано 25 инвестиционных проектов на сумму 1 миллиард 15 миллионов долларов.

Среди них – строительство горно–обогатительного комплекса «Хандиза» в Сариасийском районе Сурхандарьинской области, строительство завода по производству медных труб в городе Ангрене, строительство новой плавильной печи и сернокислотного цеха на медеплавильном заводе в городе Алмалыке Ташкентской области, строительство цементного завода в Джизакской области. Комбинатом освоен выпуск новых видов экспортоориентированной продукции, среди которой огромным спросом пользуются медные трубы различных диаметров, эмалированный провод, сплав ЦАМ, молибденовые штапики, цинковые белила, белый цемент, портландцемент и сульфатостойкий цемент и др.

В годы независимости Алмалыкский горно-металлургический комбинат стал членом Лондонской Ассоциации рынка драгоценных металлов, где продукция комбината (аффинированные золото и серебро) имеет статус Good Delivery («Хорошая поставка»), ее чистота составляет 99,99%. Международным сертификационным органом RW TUV

THURINGEN (Германия) в соответствии с требованиями международного стандарта DIN EN ISO 9001 на комбинате сертифицирована система менеджмента качества добычи и переработки руды, производства медной продукции, производства медных труб, производства цемента и других видов продукции.

Сегодня в соответствии с постановлениями Президента Республики Узбекистан комбинат реализует несколько крупных инвестиционных проектов по созданию новых производств, оснащенных современными передовыми технологиями, прежде всего за счет освоения месторождений «Ёшлик I» и «Ёшлик II». Это позволит обеспечить увеличение производства меди в 1,5 раза, драгоценных металлов – на 40%, будут введены производственные мощности по переработке 28 миллионов тонн руды в год.

В рамках всестороннего развития комбината будут созданы более 10 000 новых рабочих мест. В городе Алмалык вырастет новый микрорайон – 10 многоэтажных домов, детский сад, торговый центр, парк культуры и отдыха; предусмотрено развитие современной социальной инфраструктуры, реконструкция объектов здравоохранения – то есть город в целом получит новый импульс развития.

Для обеспечения комбината квалифицированными кадрами по инициативе Президента Республики Узбекистан создана организационная комиссия по созданию в Алмалыке филиала российского Федерального образовательного учреждения «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

Организационная структура АО «Алмалыкский ГМК» представлена в Приложении Д. Высшим органом управления комбината является общее собрание акционеров. Руководит деятельностью комбината наблюдательный совет. Контроль финансовой деятельности осуществляет ревизионная комиссия. Контроль за текущей работой акционерного общества осуществляется коллегиально исполнительным органом (Правлением),

возглавляемым Председателем Правления – генеральным директором общества (рис.5).



Рисунок 5 – Корпоративный уровень управления АО «Алмалыкский ГМК»

В вопросах производственной деятельности, научно – технического развития, экономической и коммерческой деятельности, капитального строительства, кадровые и социальные направления, а также все структурные подразделения ориентированы на функциональные обязанности генерального директора, первого заместителя генерального директора – главного инженера и директоров по направлениям.

Руководство и контроль за работой структурных подразделений комбината осуществляется через Центральный аппарат Общества. На комбинате имеется Центральный аппарат с соответствующими функциональными службами и отделами.

Таким образом, исследуемое предприятие, являясь градообразующим, обеспечивает работой большую часть населения города Алмалык. В связи с большой численностью персонала необходима более тщательная работа с нематериальной мотивацией сотрудников, так как управление таким коллективом представляет собой трудоемкий процесс и многие моменты могут остаться незамеченными.

2.2 Оценка финансового состояния АО «Алмалыкский ГМК»

На основе бухгалтерской отчетности АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат» (Приложение Б, В) за 2018 год проведем

оценку финансового состояния предприятия за период 2017-2018 гг. Оценку финансового состояния проведем в несколько этапов.

1) Анализ структуры актива и пассива баланса. Достаточно наглядное представление об имущественном и финансовом положении предприятия позволяет получить бухгалтерский баланс предприятия [14].

Наиболее полно финансовое состояние предприятия может быть раскрыто на основе изучения соотношений между статьями актива и пассива баланса. Для этого проводится анализ в динамике по структуре статей актива (табл.1) и пассива (табл.2).

Таблица 1 – Анализ структуры актива баланса

Показатели	На начало периода		На конец периода		Отклонение	
	Тыс. сум.	% к итогу	Тыс. сум.	% к итогу	Тыс. сум.	%
1. Активы, всего	4 120 255	100,0	7 419 731	100,0	3 299 476	0,0
2. Оборотные средства	1 363 754	33,1	3 629 558	48,9	2 265 803	15,8
В том числе:						
денежные средства и приравненные к ним;	16 778	0,4	217 868	2,9	201 090	2,5
средства в расчетах;	31 710	0,8	377 940	5,1	346 230	4,3
материальные оборотные средства.	958 759	23,3	1 703 755	23,0	744 996	-0,3
прочие оборотные средства	356 508	8,7	1 329 994	17,9	973 486	9,3
3. Внеоборотные активы	2 756 501	66,9	3 790 173	51,1	1 033 672	-15,8
В том числе:						
нематериальные активы;	27 474	0,7	24 932	0,3	-2 542	-0,3
основные средства;	2 556 728	62,1	3 209 511	43,3	652 783	-18,8
незавершенное строительство;	0	0,0	381 910	5,1	381 910	5,1
долгосрочные финансовые вложения.	172 299	4,2	173 820	2,3	1 521	-1,8

Как видим, значительную часть активов предприятия составляют оборотные средства, причем в их доле наиболее велика доля материальных запасов.

В таблице 2 приводится величина СОС, которая находится следующим образом:

$$\begin{aligned}
 \text{СОС} &= \text{СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ} - \text{ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ} = \\
 &= \text{ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ} - \text{ТЕКУЩИЕ ПАССИВЫ}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

Таблица 2 – Анализ структуры пассива баланса

Показатели	На начало периода		На конец периода		Отклонение	
	Тыс. сум.	% к итогу	Тыс. сум.	% к итогу	Тыс. сум.	%
1. Источники средств, всего	3 851 241	100,0	8 466 140	100,0	4 614 899	0,0
2. Собственный капитал	2 186 673	56,8	2 861 523	33,8	674 849	-23,0
В том числе:						
собственные оборотные средства (СОС)	-1 087 121	-28,2	-1 976 141	-23,3	-889 020	4,9
3. Внешние источники средств	1 664 567	43,2	5 604 617	66,2	3 940 050	23,0
В том числе:						
долгосрочные кредиты и займы;	1 554 061	40,4	4 140 052	48,9	2 585 990	8,5
краткосрочные кредиты и займы;	67 908	1,8	885	0,0	-67 023	-1,8
кредиторская задолженность;	42 598	1,1	264 167	3,1	221 568	2,0
прочие привлеченные средства.	0	0,0	1 199 514	14,2	1 199 514	14,2

Собственные оборотные средства – это доля собственного капитала, которая может быть рассмотрена в качестве покрытия оборотных активов [14]. Как видим из таблицы, собственные оборотные средства для АО «Алмалыкский горно–металлургический комбинат» являются отрицательной величиной, что является крайне негативным моментом. При этом собственный капитал составляет лишь 33,8% от всех пассивов, остальная часть – внешние заимствования. Рассматриваемое предприятие относится к отрасли фондоемких, специфика которых заключается в преобладании основных средств над оборотными активами, в данном случае это правило выполняется, так как доля основных средств примерно равна доле оборотных средств.

2) Анализ платежеспособности. Платежеспособность представляет собой внешнюю характеристику финансового состояния предприятия.

Платежеспособность – это возможность хозяйствующего субъекта отвечать по своим срочным займам, таким как краткосрочные займы и кредиторская задолженность [14]. Оценка платежеспособности может быть проведена посредством использования коэффициентов, которые рассчитываются на основании оценки ликвидности активов. При этом под ликвидностью подразумевается время, которое требуется для того, чтобы превратить активы в денежные средства.

Таблица 3 – Показатели платежеспособности

Показатель	Расчетное значение		Нормативное значение
	на начало периода	на конец периода	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15	0,82	> 0,2
Коэффициент промежуточного покрытия	0,44	2,25	> 0,7
Коэффициент текущей ликвидности	9,11	8,68	1,5-2

Как видим, ни один из рассчитанных коэффициентов на начало периода (кроме коэффициента текущей ликвидности на начало периода) не соответствует нормативному значения, что свидетельствует о неплатежеспособности предприятия в 2017 году. Однако в динамике наблюдается рост значений коэффициентов, что может быть рассмотрено как положительный момент.

3) Анализ финансовой независимости. Коэффициенты финансовой независимости показывают, насколько широки финансовые возможности предприятия, а также позволяют оперативно работать с финансами предприятия. Основные коэффициенты финансовой независимости приведены в таблице 4.

Исходя из рассчитанных показателей и предельно допустимых значений, сделаем выводы о степени неудовлетворительной степени финансовой независимости предприятия. Как видим, рассчитанные

показатели не входят в пределы нормативных значений, что свидетельствует о финансовой зависимости предприятия от внешних источников.

Таблица 4 – Показатели финансовой независимости

Показатели (норматив)	Характеристика коэффициента	Расчетное значение	
		на начало периода	на конец периода
1. Коэффициент маневренности собственного капитала (>0,3)	Маневренность использования собственных средств предприятия [11]	-0,50	-0,69
2. Коэффициент автономии (>0,5)	Удельный вес собственного капитала в сумме средств, инвестированных в его работу	0,57	0,34
3. Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (<=1)	Характеризует размер денежных средств, которые приходятся на 1 рубль собственных средств, которые вложены в активы	0,76	1,96
4. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами (>0,1)	Характеризует долю оборотных средств, которые финансируются за счет собственных средств предприятия	-0,80	-0,54
5. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными оборотными средствами (>0,6)	Показывает долю запасов, которые могут быть покрыты собственными средствами	-1,13	-1,16
6. Коэффициент долгосрочного привлечения средств	Удельный вес долгосрочного капитала в объеме перманентного капитала	0,42	0,59

4) Анализ финансовой устойчивости. Важным разделом оценки финансового состояния предприятия является оценка финансовой устойчивости. В свою очередь главный аспект финансовой устойчивости

предприятия – недостаток или излишек средств, имеющихся у предприятия для формирования запасов и финансирования расходов [14].

Возможны следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

1) Абсолютная устойчивость – запасы и расходы меньше объема собственного оборотного капитала.

2) Нормальная устойчивость, которая характеризуется платежеспособностью предприятия.

3) Неустойчивое (предкризисное) финансовое состояние. Платежный баланс в данном случае нарушен, однако возможно восстановление равновесия посредством привлечения заемного капитала.

4) Кризисное финансовое состояние. Предприятие находится на грани банкротства.

По данным условиям следует определить тип финансовой устойчивости [11]. Представим определение типа финансовой устойчивости в таблице 5.

Таблица 5 – Определение типа финансовой устойчивости

Тип финансовой устойчивости	Условие	Расчетное значение, тыс. сум					
		на начало периода			на конец периода		
		Левая часть условия	Правая часть условия	Выполняется /не выполняется условие	Левая часть условия	Правая часть условия	Выполняется /не выполняется условие
Абсолютная	$Z < COC$	959	-1 087	не выполняется	1704	-1976	не выполняется
Нормальная	$Z = COC$	959	-1 087	не выполняется	1703 755	-1976	не выполняется
Предкризисная	$Z < COC + ЗК$	959	577	не выполняется	1704	3628	выполняется
Кризисная	$Z > COC + ЗК$	959	577	выполняется	1704	3628	не выполняется

Таким образом, имеет место предкризисный тип финансовой устойчивости, что говорит о том, что предприятие находится в нестабильном финансовом положении.

5) Анализ деловой активности. Оценочными показателями текущей деятельности коммерческой организации являются выручка, чистая прибыль, а также размер совокупного капитала. Кроме этого используются показатели, отражающие специфику предприятия. Наиболее информативным методом является сопоставление темпов изменения данных показателей. Оптимальным признают следующее соотношение:

$$100\% < T_c < T_r < T_p, \quad (2)$$

где T_c , T_r , T_p – соответственно темп роста изменения совокупного капитала, авансированного в деятельность коммерческой организации, объема реализации и прибыли.

Таблица 6 – Анализ деловой активности

Показатель	Значение
Темп роста изменения совокупного капитала, авансированного в деятельность коммерческой организации	219,8%
Темп роста объема реализации	177,0%
Темп роста прибыли	17,3%

Получаем:

$$100\% < 219,8 > 177,0\% > 17,3\%$$

Проанализируем:

1) Первое неравенство (слева) показывает рост экономического потенциала предприятия, масштабов его деятельности.

2) Второе неравенство обозначает, что по сравнению с ростом экономического потенциала, выручка растет медленнее, то есть ресурсы предприятия используются недостаточно эффективно.

3) Третье неравенство можно рассматривать как недостаточный рост прибыли по сравнению с ростом выручки. То есть имеет место недостаточно эффективная работа в части снижения затрат предприятия.

Для анализа уровня деловой активности также применяется коэффициент устойчивости роста:

$$K_g = \frac{P_n - D}{E} \times 100\%, \quad (3)$$

где P_n – чистая прибыль;
 D – дивиденды, выплачиваемые акционерам;
 E – собственный капитал.

При анализе уровня эффективности использования ресурсов предприятия особое внимание должно быть уделено динамике таких коэффициентов:

- скорость оборота активов (т.е. количество оборотов активов за определенный период времени);
- период оборота (т.е. срока возвращения предприятию вложенных в хозяйственную деятельность средств).

Таблица 7 – Показатели деловой активности

Показатель	Расчетное значение	
	на начало периода	на конец периода
1. Коэффициент устойчивости роста	7,49	0,99
Анализ оборачиваемости активов		
1. Коэффициент оборачиваемости активов	0,91	
2. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,11	
3. Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств	3,96	
5. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	25,74	
6. Средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности	14,18	
7. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	34,38	
8. Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности	10,62	
9. Фондоотдача основных средств и прочих внеоборотных активов	1,61	
10. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2,09	

Проанализируем полученные результаты:

1) Коэффициент оборачиваемости активов характеризует скорость оборачиваемости всего капитала организации. Рост данного показателя означает ускорение оборота, либо рост инфляции.

2) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств. Рост данного коэффициента является положительным моментом, если сочетается с ростом коэффициента оборачиваемости материальных оборотных средств.

3) Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств показывает количество оборотов расходов и запасов предприятия. Снижение свидетельствует о росте объема запасов.

4) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. Рост показывает возрастание спроса на продукцию предприятия.

5) Средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности. показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого предприятием

7) Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности. Отражает средний срок, в течение которого гасится кредиторская задолженность предприятия. Снижение является положительным моментом.

8) Средний срок оборачиваемости кредиторской задолженности. Снижение показателя является положительным сигналом.

9) Фондоотдача основных средств и прочих внеоборотных активов показывает насколько эффективна работа основных средств и внеоборотных активов.

10) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала. Рост означает увеличение выручки, которое должно в значительной степени обеспечиваться кредитами, и, следовательно, снижать долю собственников в общем капитале предприятия.

Таким образом, анализ финансового состояния АО «АГМК» на основании отчетности показал, что предприятие не обладает абсолютной финансовой устойчивостью и находится в предкризисном финансовом состоянии. Улучшение финансовой ситуации может быть связано, в

частности, с разработкой системы нематериального стимулирования на предприятии, что может позволить повысить производительность и эффективность труда и вызвать положительный эффект на финансовые показатели предприятия.

2.3 Оценка текущего уровня нематериальной мотивации АО «Алмалыкский ГМК»

Как правило, методы материального стимулирования не являются достаточным условием для формирования высокой результативности труда на предприятии. В настоящее время, когда рынок труда является свободным, система цен, спроса, предложения, прибыли и убытков отличается сложностью взаимодействия, растет значение психологических условий трудовой мотивации персонала. Они становятся важнейшим фактором, обеспечивающим высокую мотивацию трудовой деятельности сотрудников, создания целостной, эффективной и гибкой системы управления персоналом предприятия. Именно поэтому методы нематериального стимулирования труда играют важную роль в работе с персоналом [11,12].

В АО «Алмалыкский ГМК» применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. Материальные методы стимулирования включают справедливый размер оплаты труда, премии, иные стимулирующие выплаты. Иные методы условно могут быть отнесены к нематериальным методам мотивации персонала. Однако для предприятий нематериальные методы мотивации в любом случае предполагают затраты на их применение. Так как до персонала данные методы доходят в нематериальном виде, это объясняет их название. Такие нематериальные методы стимулирования как льготы, санаторно-курортные путевки, корпоративные мероприятия требуют от работодателя определенных затрат. Однако существуют действительно нематериальные методы стимулирования, такие как поощрения

руководства, конкурсы, которые не требуют от предприятия затрат. В АО «Алмалыкский ГМК» используются следующие основные методы нематериального стимулирования труда: социальное обеспечение персонала, программы повышения профессионального уровня сотрудников, социально–психологические методы управления.

Совокупность методов нематериального стимулирования персонала АО «АГМК» состоит из этапов [10]:

1) Добровольное медицинское страхование и страхование от несчастного случая.

2) Назначение пособий и компенсационных выплат.

Условия предоставления, порядок расчета и выплаты работникам компенсационных выплат, пособий работникам, имеющим детей, материальной помощи и корпоративного единовременного вознаграждения регулируются «Положением о социальных программах АО «Алмалыкский ГМК» от 31.10.2017.

3) Работа с ветеранами. Осуществление социальной поддержки бывших работников Общества (неработающих пенсионеров) регламентируется «Положением о социальных программах». В рамках программы ветераны АО «Алмалыкский ГМК» получают денежные премии, подарки к праздникам, а также для них проводятся различные корпоративные мероприятия.

Система социального обеспечения работников направлена на создание благоприятных условий труда и жизни работников, способствующих привлечению, закреплению персонала и повышению производительности труда. В АО «Алмалыкский ГМК» реализуются программы повышения профессионального уровня сотрудников. Основные виды обучения:

1) Корпоративное обучение – мероприятия по обучению и развитию персонала АО «Алмалыкский ГМК». Предполагает обучение руководителей и ключевых специалистов дирекции и филиалов по единым программам.

Планирование корпоративного обучения производится на основе общих потребностей и тенденций в развитии отрасли.

2) Региональное обучение – обучение работников филиалов на местах или по месту расположения филиала, а также участие работников филиалов, дирекции в открытых семинарах, тренингах и т.п.

3) Централизованное обучение – предполагает обучение руководителей и работников по программам, отвечающим актуальным задачам Общества в целом. Включает в себя внутрифирменное обучение и централизованную оплату участия работников в открытых мероприятиях.

Основными методами социально – психологического стимулирования, используемых на предприятии следует назвать формирование престижности профессии, создание комнат отдыха, организация корпоративных праздников. На предприятии используется система публичного признания достижений сотрудников, премирование по результатам труда. Но, по нашему мнению, социально-психологические методы управления используются недостаточно. В последние годы предприятие не создает условия для поддержания здорового образа жизни, для занятия спортом, недостаточно используются методы публичного поощрения, недостаточно развита корпоративная приверженность.

Далее проанализируем состав и структуру кадров исследуемого комбината. По состоянию на 1 января 2019 года на предприятии работало 23 295 сотрудников. Рассмотрим динамику численности кадров за период 2016-2018 гг. по категориям (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» по категориям

Категории	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Рабочий персонал, чел.	11708	10876	12387
Производственно-промышленный персонал, чел.	12770	12118	11218
Административный персонал, чел.	701	709	767
Внештатный персонал, чел.	344	455	490
Совместители, чел.	244	544	433
Итого	25767	24702	23295

В общем виде можно отметить, что изменения в структуре персонала коснулись уменьшения численности тех, которые непосредственно заняты выполнением работ и роста численности тех, от которых непосредственно зависит количество производимой продукции. Это свидетельствует о необходимости повышения производительности труда рабочих.

Таблица 9 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» по возрасту

Распределение по возрасту	2016 г.	2017 г.	2018 г.
18-25, чел.	4753	5620	4996
25-35, чел.	5327	4987	5321
35-45, чел.	13456	11675	12548
45-60, чел.	1987	1876	1997
Старше 60, чел.	244	544	433
Итого	25767	24702	23295

На протяжении исследуемого периода основным составом предприятия являются сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет. Рост числа сотрудников в возрасте до 29 лет составил 4%. Таким образом, имеет место кадрового омоложения персонала АО «Алмалыкский горно – металлургический комбинат».

Таблица 10 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» по образованию

Образовательная характеристика сотрудников	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Неполное среднее, чел.	776	1118	3232
Среднее, чел.	17338	16331	14887
Неполное высшее, чел.	887	455	490
Высшее, чел.	6766	6798	7686
Итого	25767	24702	23295

За исследуемые три года число сотрудников, которые обладают высшим образованием, выросло с 6766 до 7686 человек. Это составляет 12%, что является высоким показателем. Резкий рост числа работников, имеющих неполное среднее образование, обусловлен ростом числа рабочих.

Таблица 11 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» по стажу, чел.

Стаж работы	2016 г.	2017 г.	2018 г.
менее года, чел.	1170	1087	1238
от 1 года до 3 лет, чел.	2770	2118	2218
от 3 лет до 5 лет, чел.	4701	5709	5767
более 5 лет, чел.	11344	11455	12490
более 10 лет, чел.	5782	4333	3582
Итого	25767	24702	23295

Подавляющее большинство сотрудников предприятия имеет стаж работы более чем 5 лет. Также имеет место снижение числа работников, имеющих стаж более 10 лет, что также свидетельствует об омоложении кадров. Руководство АО «АГМК» большое внимание уделяет специальному обучению персонала.

Таблица 12 – Распределение численности персонала АО «Алмалыкский ГМК» по половому признаку

Распределение работников по половому признаку	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Мужчины, чел.	21708	20876	19387
Женщины, чел.	4059	3826	3908
Итого	25767	24702	23295

Подавляющее большинство сотрудников предприятия – мужчины. Данная категория в 2018 году составляла 63%. Это объясняется спецификой работы на горно-металлургическом комбинате, женщины как правило заняты работой управленческого характера.

Далее приведем показатели движения кадров предприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Движение персонала АО «АГМК»

Движение персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Прибыло на работу, чел.	1380	1432	1070
Убыло по собственному желанию, чел.	2445	2849	2901
Уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел.	355	456	199
Среднесписочное количество, чел.	25767	24702	23295

Далее проведем расчет коэффициентов движения персонала.

Таблица 14 – Коэффициенты движения персонала АО «АГМК»

Коэффициент	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициент интенсивности оборота по приему	0,053	0,068	0,046
Коэффициент текучести	0,108	0,134	0,135
Коэффициент замещения	-0,055	-0,075	-0,087

Факт снижения численности кадров подтверждает падение коэффициента интенсивности оборота по приему. Таким образом, для АО «Алмалыкский горно-металлургический» комбинат характерен достаточно высокий уровень коэффициента текучести, что свидетельствует о том, что в целом сотрудники недовольны своим рабочим местом.

Подводя итог изучения кадрового состава АО «Алмалыкский ГМК», можно отметить, что за три года на предприятии сократило численность работников, при этом большая часть работников уволилась по собственному желанию. В связи с вышеизложенным, можно сделать вывод, что существующая система управления персоналом не является совершенной, а предприятие имеет незадействованные резервы по улучшению нематериальной системы мотивации персонала. В процессе выполнения выпускной квалификационной работы был проведен анализ персонала, направленный на выявление основных и второстепенных мотиваторов у сотрудников различных профессиональных групп. Мотиватор – это условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. Мотивы к труду у различных категорий сотрудников неодинаковы, и зависят от уровня образования, возраста, профессии, занимаемой должности и прочих индивидуальных особенностей [13]. Но при этом, сотрудники различных отделов имеют сходные профессиональные и социальные характеристики, которые и позволили объединить разных по возрасту и индивидуальным потребностям людей в один коллектив. В целях исследования сотрудникам было предложено проранжировать десять основных мотиваторов по степени важности.

Таблица 15 – Балльная оценка основных мотиваторов административно-управленческого персонала

	Уровень доходов	Справедливость оплаты	Карьерный рост	Признание достижений	Самореализация	Общественная полезность	Престижность	Уважение личности	Постоянство выполняемых функций	Разнообразие и творчество
Сотрудник 1	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
Сотрудник 2	9	7	6	3	8	2	4	5	1	10
Сотрудник 3	5	9	6	7	10	8	2	3	4	1
Сотрудник 4	6	5	7	4	8	1	9	3	2	10
Сотрудник 5	8	7	6	3	9	2	4	10	1	5
Сотрудник 6	7	3	1	5	10	8	9	3	4	6
Сотрудник 7	4	8	6	7	10	9	2	3	5	1
Сотрудник 8	6	3	7	4	8	1	9	5	2	10
Сотрудник 9	8	3	7	1	6	4	9	5	2	10
Сотрудник 10	9	6	7	4	8	2	3	10	1	5
Всего, баллов	71	57	60	42	85	39	54	57	23	63
Средний балл по 10 сотрудникам	7,1	5,7	6	4,2	8,5	3,9	5,4	5,7	2,3	6,3

Таким образом, по результатам проведенного опроса можно сделать выводы, что у различных категорий персонала АО «Алмалыкский ГМК», основные мотиваторы труда несколько различаются, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, справедливость оплаты, уважение личности.

То, что материальные мотиваторы у сотрудников являются достаточно важными, подтверждает уверенность сотрудников в своем профессионализме. Также это может говорить и о том, что руководство не в полной мере удовлетворяет данную потребность и поэтому она является значимой для сотрудников. Результаты исследования представлены по отделам. Результаты исследования мотиваторов административно-управленческого персонала представлены на рисунке 6.

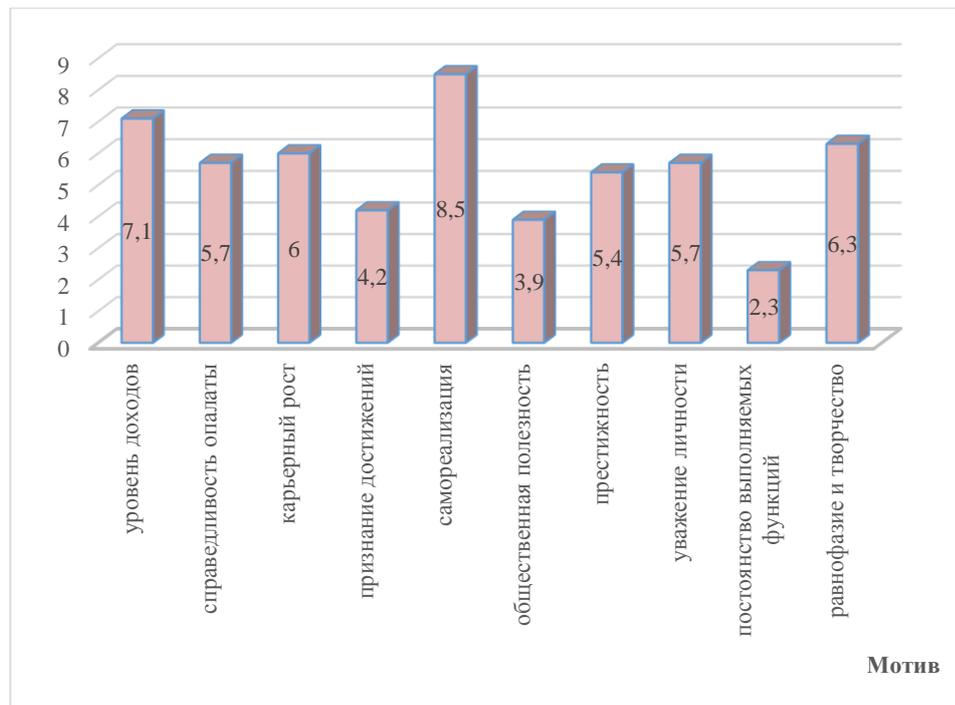


Рисунок 6 – Бальная оценка основных мотиваторов административно-управленческого персонала

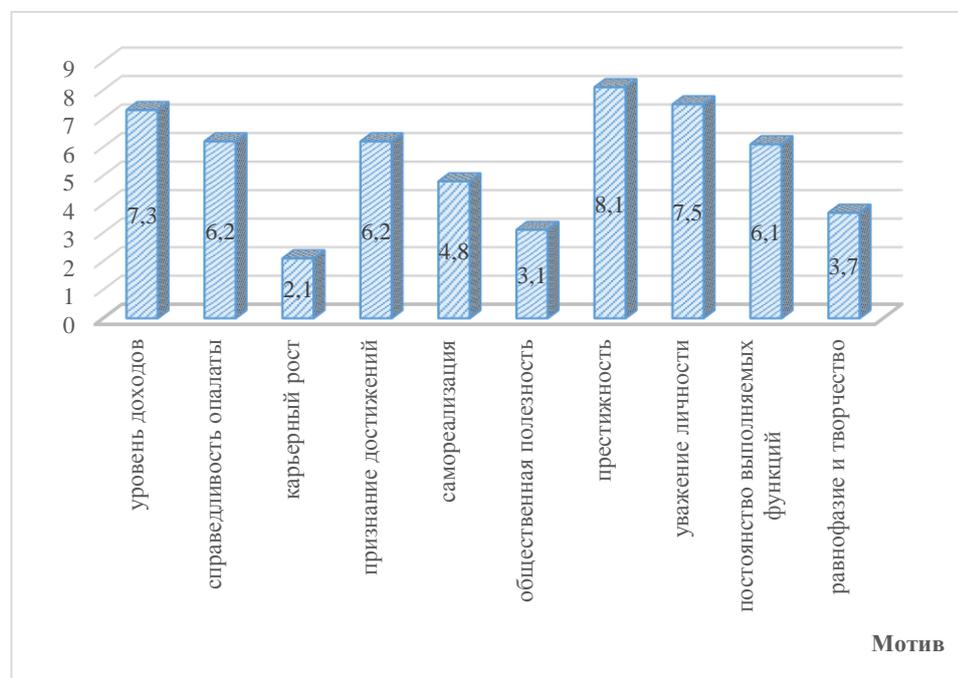


Рисунок 7 – Бальная оценка основных мотиваторов инженерно-технического персонала комбината

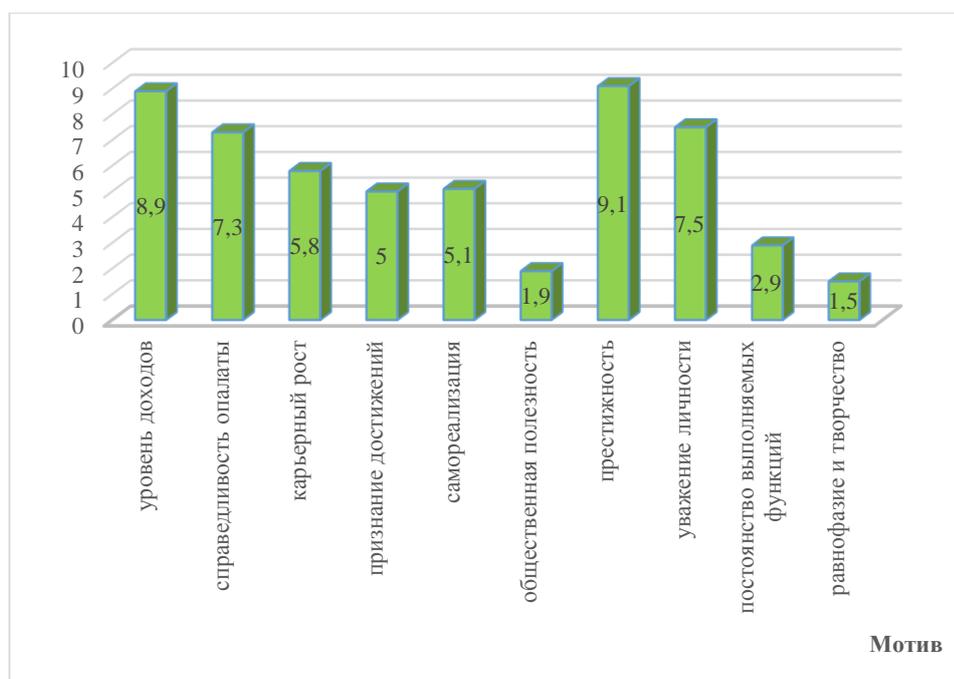


Рисунок 8 – Бальная оценка основных мотиваторов службы технической подготовки

Определение сотрудниками службы технического отдела основными мотиваторами достижение целей, уважение личности, материальной формы карьерного роста говорит о том, что сотрудники данного отдела чувствуют себя значимыми для предприятия, т.к. обеспечивают бесперебойную работу предприятия.

Далее была проведена оценка степени удовлетворенности персонала АО «АГМК» условиями труда, уровнем психологического комфорта, оплатой труда, наличием творческой составляющей в работе, уровнем безопасности труда. Для того, чтобы оценить удовлетворенность сотрудников вышеперечисленными показателями, были использованы специальные опросные листы (Приложение А). Опрос носил анонимный характер. Каждый вариант ответа был проанализирован и посчитано среднее количество баллов. Данные по административно-управленческому персоналу представлены на рисунке 9.

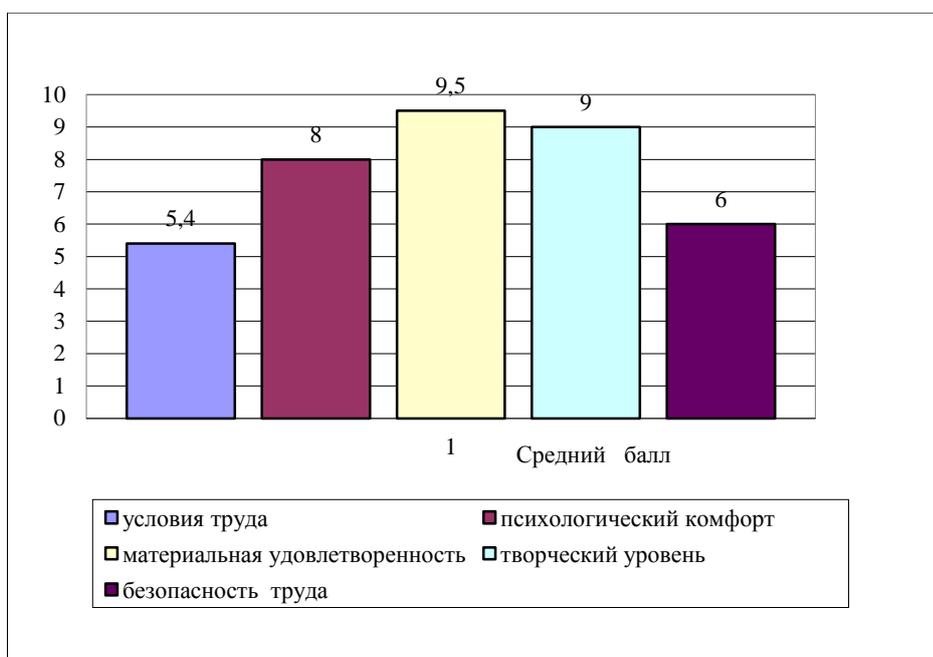


Рисунок 9 – Бальная оценка степени удовлетворенности трудом административного персонала

Низкая степень удовлетворенности по следующим факторам: условия труда и безопасность. Степень удовлетворенности по представленным выше факторам по инженерно-техническому составу представлены на рисунке 10.

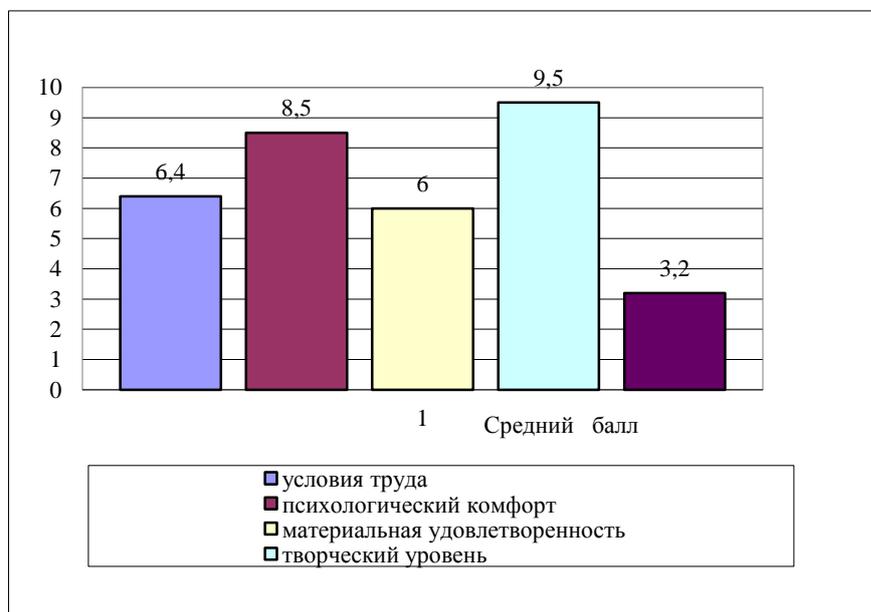


Рисунок 10 – Бальная оценка степени удовлетворенности сотрудников инженерно-технического персонала АО «АГМК»

Персоналом данной категории условия труда определились как несоответствующие их представлениям и потребностям. Материальная

удовлетворенность имеет низкий балл – 6 баллов. Высокие баллы получили психологический комфорт (8,5) и творческий уровень (9,5), что соответствует мнению о том, что большинство работников являются фанатами своей профессии и главное для них – реализация творческого и духовного потенциала.

Степень удовлетворенности сотрудников технического отдела представлена на рисунке 11. Средняя удовлетворенность была обозначена по следующим факторам: психологический комфорт и материальная неудовлетворенность, безопасность.

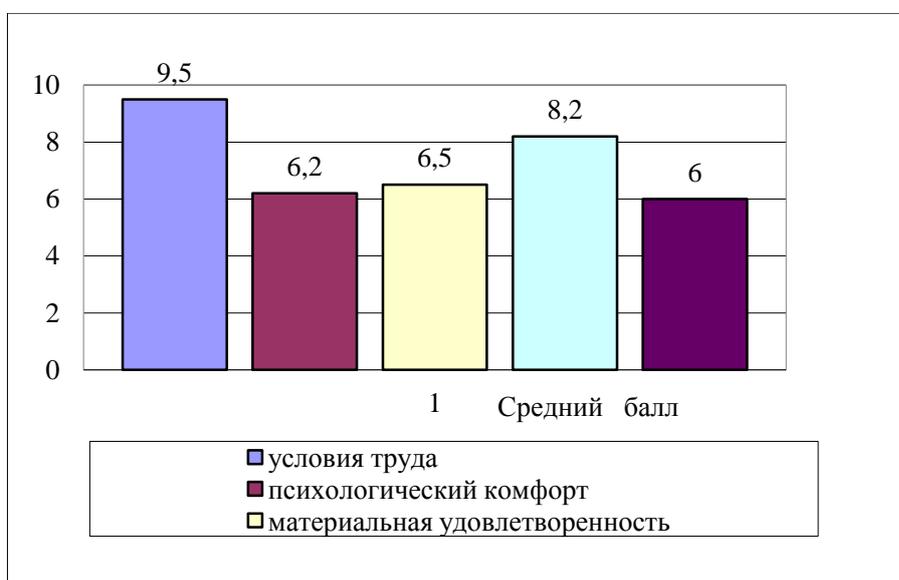


Рисунок 11 – Бальная оценка степени удовлетворенности службы технической подготовки

Каждый из показателей по – разному влияет на оценку степени мотивации персонала. Каждому из показателей был присвоен удельный вес в соответствии с субъективными представлениями автора выпускной квалификационной работы, а на практике может определяться экспертным советом предприятия (таблица 16).

Таким образом, определим, в каком направлении необходимо вести работу по совершенствованию системы управления персоналом. Вместе с тем, показатели текучести кадров и анализ причин выбытия персонала позволяет сделать вывод, что система управления персоналом в АО

«Алмалыкский ГМК» не является эффективной, так как основным показателем эффективности системы управления персоналом является высокая степень удовлетворенности условиями труда.

Таблица 16 – Весовая значимость факторов мотивации

Показатели, влияющие на мотивацию персонала	Удельный вес	Среднее		
		Административно-управленческий персонал	Инженерно-технический персонал	Служба технической подготовки
Условия труда	0,2	5,4	6	9,5
Психологический комфорт	0,2	8,9	9,1	7,5
Материальная удовлетворенность	0,1	9,5	9,5	7,3
Творческий уровень	0,1	9	8,3	9,6
Безопасность	0,1	6	7,4	9,7

Необходимо подчеркнуть, что требования к персоналу предприятия в АО «Алмалыкский ГМК» являются жесткими и стандартными как к работникам горнодобывающей отрасли. Для того, чтобы сотрудники предприятия трудились с полной отдачей и имели ориентацию на достижение общих целей предприятия, в организации должна существовать система стимулов (мотивации), способствующая полному использованию потенциала сотрудников. Для понимания ситуации, в каком направлении проводить совершенствование системы нематериальной мотивации АО «АГМК», обратимся к результатам анкетирования персонала и выделим основные мотиваторы для различных профессиональных групп:

Административно-управленческий персонал:

- 1) Самореализация (8,5 баллов).
- 2) Уровень доходов (7,1 баллов).
- 3) Карьерный рост (6,3 баллов).

Технический персонал:

- 1) Престижность рабочего места (8,1 баллов).
- 2) Уважение к личности (7,5 баллов).
- 3) Постоянство выполнения функций (6,1 баллов).

Инженерно-технический персонал:

- 1) Престижность рабочего места (8,1 баллов);
- 2) Уважение к личности (7,5 баллов).
- 3) Уровень доходности (8,9 баллов).

Дальнейшее совершенствование нематериальной системы мотивации необходимо проводить по направлениям:

- 1) Повышение престижности рабочего места.
- 2) Общественное признание достижений.
- 3) Карьерный рост (для административно-управленческого персонала).
- 4) Самореализация (для административно-управленческого персонала).
- 5) Повышение социальной защищенности персонала.
- 6) Повышение корпоративной приверженности персонала.

Отметим, что в настоящее время АО «Алмалыкский ГМК» реализует следующие направления в части социальной поддержки персонала:

1) Культурный досуг персонала комбината. Структурным подразделением АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат» является Дворец культуры «Металлург», работа которого заключается в расширении национального мышления, пробуждении скрытых талантов сотрудников, воспитании здоровой нации. Дом культуры организует досуг сотрудников комбината, проводит различные корпоративные мероприятия на своей базе.

2) Спортивная работа. Предприятие имеет собственный спортивный клуб, задача которого состоит во внедрении и спорта и физической культуры в повседневность персонала комбината. Спортивный клуб организует проведение спортивных и оздоровительных мероприятий, а также пропагандирует здоровый образ жизни среди сотрудников.

3) Работа с детьми персонала комбината. Для того, чтобы в летний сезон дети сотрудников полноценно отдохнули, на базе комбината функционируют несколько детских оздоровительных лагерей:

- «Тонг» – Ташкентская область, Пскентский район;
- «Металлург» – Ташкентская область, Бостанлыкский район;
- «Парвоз» – Сурхандарьинская область, Сариасинский район;
- «Истиклол» – Джизакская область, Заминский район.

4) Санаторно–курортное обеспечение персонала. Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» начал свою работу в 1970 году и способен вместить 250 человек. Санаторий принимает как взрослых, так и детей сотрудников. Основной профиль санатория заключается в лечении заболеваний сердечно-сосудистой системы, нервной, опорно-двигательного аппарата, а также заболеваний желудочно-кишечного тракта. Санаторий имеет современное оборудование для лечения и диагностики [10].

Разработка системы нематериальной мотивации для сотрудников АО «АГМК» в соответствии с проведенным анализом будет представлена в третьей главе выпускной квалификационной работы.

3 Управление системой нематериальной мотивации АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

3.1 Разработка системы управления нематериальной мотивацией

Анализ, проведенный во второй главе выпускной квалификационной работы, позволил выявить проблемы в части нематериальной мотивации персонала АО «АГМК». Мероприятия, направленные на стимулирование основных мотиваторов представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Система нематериальной мотивации персонала

Мотиватор	Мероприятия нематериальной мотивации
1. Повышение престижности рабочего места	1.1 Реализация социальных корпоративных программ; 1.2 Формирование корпоративной культуры; 1.3 Внутрикorporативное обучение;
2. Общественное признание достижений	2.1 Благодарность руководства; 2.2 Повышение значимости работы; 2.3 Персональный учет труда и достижений сотрудников.
3. Карьерный рост	3.1 Планирование карьеры сотрудников 3.2 Формирование кадрового резерва 3.3 Наставничество
4. Самореализация	4.1 Повышение содержательности труда; 4.2 Непрерывное обучение сотрудников 4.3 Предоставление информации 4.4 Делегирование полномочий
5. Повышение социальной защищенности персонала;	5.1 Реализация Государственных социальных программ; 5.2 Реализация социальных корпоративных программ; 5.2 Негосударственное пенсионное страхование; 5.3 Дополнительное медицинское обеспечение.
6. Повышение корпоративной приверженности персонала, сплоченности коллектива	6.1 Формирование корпоративной культуры; 6.2 Проведение общественных мероприятий, спартакиад; 6.3 Проведение специальных событий.

Ниже приведем развернутое содержание мероприятий нематериальной мотивации:

1.1 Реализация специальных корпоративных программ может включать следующие основные мероприятия:

- торжественное празднование «Дня горняка»;
- праздничный балл для передовиков производства;
- дни открытых дверей.

1.2 Формирование корпоративной культуры:

– формирование условий для того, чтобы целые поколения работали на предприятия;

- вынесение в массы актуальности здорового образа жизни;
- мотивация для повышения квалификации персонала;
- создание условий для сплоченности коллектива;

1.3 Внутрикorporативное обучение, конкурсы на включение в кадровый резерв:

- разработка индивидуальных планов повышения квалификации;
- продвижение по карьерной лестнице в соответствии с уровнем образования и личными профессиональными достижениями [17];

1.4 Корпоративные социальные программы включают в себя:

- оплату неотработанного времени по коллективному договору;
- материальную помощь;
- корпоративные единовременные вознаграждения;
- платежи по негосударственному пенсионному обеспечению в пользу работников;

- дополнительные компенсационные выплаты;

2.1 Благодарность руководства может выражаться во множестве форм, например:

- устная благодарность текущего характера за определенные достигнутые успехи, исходящая от непосредственного руководителя, менеджера;

- устная поддержка по ходу выполнения работы, задания;
- одобрение и принятие вносимых предложений, идей работника;

- благодарность, публично выносимая на общих собраниях разного уровня, в зависимости от степени достижений работника или группы;
- благодарность, оформленная через вручение грамот и иных почетных знаков, сувениров, мелких подарков;
- благодарность в письменной форме от высшего руководства.

2.2 Совершенствование содержания работы. Здесь можно выделить такие направления:

- обеспечение осознания значимости выполняемой работы, существенности вклада каждого сотрудника в общие успехи фирмы;
- поощрение проявлений инициативы, инновационных решений;
- создание условий для творческого труда, самореализации через работу;
- постановка разнообразных, уникальных, новых задач, обновление содержания работы;
- формирование целостности работы, то есть соприкосновения каждого работника с конкретными полезными результатами;
- предоставление возможности приобретать по ходу работы новые знания и умения;
- создание благоприятных условий труда, правильное оборудование рабочего места.

2.3 Обеспечение общественного признания.

- создание реальных перспектив карьерного роста для сотрудников;
- предоставить возможность проявить весь имеющийся профессиональный, творческий потенциал;
- формирование трудовых коллективов на основе данных о психологической совместимости работников;
- одобрение позитивных действий работника со стороны коллектива;
- каждому человеку следует предоставить возможность оценить свое значение в коллективе;
- популяризация результатов труда отдельных работников;

- развитие трудового коллектива;
- воспитание профессиональной и корпоративной гордости;
- формирование чувства причастности к общему делу, общности целей всех членов коллектива;
- индивидуальный подход, проявление интереса к личности сотрудника со стороны руководства;
- развитие внутренних коммуникаций, обратной связи персонала и руководства;
- предоставление возможности общаться на месте работы, поощрение образования неформальных групп, не наносящих организации вреда;
- проведение общественных мероприятий, выходящих за рамки работы;
- развитие элементов корпоративной культуры [18].

3 Карьерный рост. В данном направлении возможна следующая работа с персоналом:

3.1 Планирование карьеры сотрудников. Руководители структурных подразделений должны вести работу со своими подчиненными по планированию карьеры. Необходимо наметить план работы и установить показатели труда, по достижению которых работник может быть повышен в должности;

3.2 Формирование кадрового резерва. Для того, чтобы сотрудники комбината могли расти в карьере, предлагается уделять внимание работе с кадровым резервом. Для этих целей возможно внутреннее обучение. Также данная мера позволит в случае увольнения работника быстро заменить его другим;

3.3 Наставничество. Данная мера позволяет новым сотрудникам быстро войти в режим работы, получив при этом необходимые знания для работы от более опытных коллег. Для самих наставников необходимо установить доплату. Наставничество приведет к удовлетворенности как

новых сотрудников (получение опыта и введение в работу), так и наставников (повышение уровня заработной платы).

4.3 Предоставление информации.

- свободный доступ ко всем возможным документам о деятельности фирмы, даже не связанной с компетенцией работника напрямую;
- своевременное информирование трудовых коллективов о предполагаемых изменениях;
- регулярное информирование о планах и стратегиях фирмы, о задачах, стоящих перед фирмой;
- регулярная и правильная оценка деятельности работников;
- четкая и конкретная постановка целей;
- полная информация о результатах труда коллективов и отдельных работников, о месте этих результатов в успехах компании.

4.4 Делегирование полномочий и ответственности.

- самостоятельное принятие работниками текущих решений;
- выбор работниками форм осуществления деятельности, способов достижения целей;
- предоставление полномочий, необходимых для решения поставленных задач;
- самостоятельное планирование работы;
- рассмотрение рационализаторских предложений, вносимых сотрудниками;
- вовлечение трудовых коллективов в управление через представительство;
- учет мнений сотрудников при принятии управленческих решений, привлечение их к процессу принятия решений в ходе работы;
- привлечение сотрудников к постановке текущих и перспективных целей;
- наложение на сотрудников функций первичного, официального самоконтроля деятельности;

– делегирование сотрудникам ответственности за принимаемые ими решения.

5 Оплата неотработанного времени может производиться в случаях наступления особых и чрезвычайных событий жизни сотрудника. Перечень событий необходимо закрепить коллективным договором. Материальная помощь должна выплачиваться так же в случаях наступления особых и чрезвычайных событий жизни сотрудника. Размеры материальной помощи так же необходимо закрепить коллективным договором. Состав и условия предоставления дополнительных компенсационных выплат так же рекомендуется закрепить в коллективном договоре [19]. Дополнительные компенсационные выплаты могут включать:

– возмещение вреда, причиненного работнику при несчастных случаях на производстве;

– компенсацию стоимости дополнительных медицинских услуг;

– оплата стоимости медицинских услуг по представленным счетам на оплату (перечисление напрямую медицинскому учреждению);

– возмещение стоимости оказанных медицинских услуг по документам, подтверждающим понесенные расходы.

6 Система негосударственного пенсионного страхования является мощным нематериальным стимулом, во – первых, влияющим на закрепление сотрудников на рабочих местах, во – вторых, снижающим чувство неуверенности в завтрашнем дне, и в – третьих, повышающем лояльность персонала к работодателю.

В целом в АО «АГМК» рекомендуется провести совершенствование существующей системы управления персоналом по следующим основным направлениям:

1) Повысить эффективность найма персонала:

– по каждой вакантной должности необходимо планировать: обязательные параметры: пол, возраст, образование, опыт работы;

а) дополнительные параметры: работоспособность, коммуникабельность, нацеленность на результат, умение работать в команде;

б) желательные параметры: личные достижения, качество образования, стажировки, повышение квалификации.

– обеспечить приток молодых специалистов на предприятие, для этого наладить систему взаимодействия с учебными заведениями;

– разработать систему обеспечения молодых сотрудников в первые 5-10 лет служебным жильем, а дальше – гарантированно предоставлять жилье в собственность;

– установить доплату молодым специалистам в первые 2-3 года работы, с целью компенсации низкого налета часов и соответственно, низкого уровня заработной платы;

– создать систему мотивации длительного срока работы в компании, руководствуясь следующим принципом: чем больше рабочий стаж в компании, тем больше привилегий.

2) Изменить существующую систему оплаты труда на предприятии. С этой целью предлагается ввести систему оплаты труда, нацеленную на конечный результат. Ориентация персонала на увеличение эффективности своей работы, а не на постоянный оклад, приведет к росту производительности труда.

3) Улучшить систему социального обеспечения на предприятии:

– возобновить традиции бесплатных коллективных занятий спортом, для чего необходимо арендовать спортивный, тренажерный залы и дорожку в бассейне;

– на базе улучшения финансово-экономических показателей деятельности предприятия повысить уровень обеспечения санаторно-курортным лечением сотрудников и их семей;

– ввести специальную систему премирования за поддержание здорового образа жизни: работу без больничных листов, отказ от курения, занятия спортом;

– ввести систему дополнительного медицинского страхования.

Кроме этого, на предприятии необходимо шире применять систему нематериального стимулирования сотрудников [20].

Для развития системы мотивации был разработан целевой подход индивидуализации мотивации персонала, с учётом особенностей различных групп работников. Целевой подход индивидуализации мотивации сотрудников представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Целевой подход индивидуализации мотивации персонала АО «АГМК»

Группы сотрудников	Перечень не материальных благ, мероприятий
Для всех сотрудников АО «Алмалыкский ГМК»	1. Основной компенсационный пакет всех категорий сотрудников компании дополнительно к материальному вознаграждению входят: <ul style="list-style-type: none">- обязательное медицинское страхование работников;- зарплатная карта банка;- услуги корпоративного транспорта- дополнительно к установленным в ТК РУз правилам к оборудованию рабочего места сотрудники компании АО «Алмалыкский ГМК» обеспечиваются бесплатным питанием в столовой, бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).- награждение сотрудников, достигших выдающихся результатов;- номинирование сотрудников за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий;- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);- мероприятия для чествования компании (День рождения компании, Юбилей компании);- мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);- мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников);- фотосессия профессионального фотографа в студии;- билеты в кино, театр, концерт;- редкие профессиональные книги;- публикация статьи о сотруднике в корпоративном издании

Продолжение таблицы 18

Группы сотрудников	Перечень не материальных благ, мероприятий
Сотрудники компании, успешно прошедших испытательный период.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи.
Сотрудники имеющие стаж работы в компании 20 лет и более	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Дополнительную пенсию сотрудникам. 4. Страхование жизни <ul style="list-style-type: none"> - частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая; - постоянная полная потеря трудоспособности в результате несчастного случая; - смерть застрахованного лица в результате несчастного случая. 5. Парковка 6. Путевка в санаторий. 7. Добровольное медицинское страхование (ДМС)
Сотрудники компании в возрасте до 35 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Посещение спорт зала. 4. Кредитование работников. 5 Обучение. Выражается в стажировке, семинарах, тренингах, предоставляемых сотруднику. 6. Изменение статуса сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности
Сотрудники компании в возрасте старше 35 лет	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Изменение статуса сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности; 4. Оплата услуг стоматологии 5.Посещение спорт зала. 6.Кредитование.
Сотрудники с должностным статусом Директор, заместители директора.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Добровольное медицинское страхование (ДМС) 4. Компенсация аренды жилья. 5. Страхование жизни со временем действия 24 часа в сутки. 6. Корпоративный автомобиль с водителем. 7. Путёвка в санаторий.

Продолжение таблицы 18

Группы сотрудников	Перечень не материальных благ, мероприятий
Сотрудники с должностным статусом начальник отдела (группы)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Добровольное медицинское страхование (ДМС) 4. Компания компенсирует часть расходов в размере 30 % от ежемесячной стоимости аренды жилья. 5. Страхование жизни со временем действия страховки в рабочее время, в командировке 24 часа. 6. Услуги такси: <ul style="list-style-type: none"> - при убытии и прибытии из служебных командировок к месту проживания; - для поездок по городу и прилегающие территории в случае необходимости для встречи с подрядчиками, партнерами. 7. Парковка 8. Улучшение условий труда.
Сотрудник с должностным статусом специалист	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Страхование жизни со временем действия страховки в рабочее время. 4. Парковка
Сотрудник с должностным статусом рабочий.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 3. Страхование жизни только в рабочее время.
Сотрудники иногородние	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основной компенсационный пакет 2. Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. 4. Компания компенсирует часть расходов в размере 30 % от ежемесячной стоимости аренды жилья.
Увольняемые и уволенные сотрудники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью. 2. После окончания работы в компании в связи с уходом на пенсию сотрудник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с сотрудниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства Республики Узбекистан. 3. Работникам, проработавшим 5 и более лет в компании, при увольнении по собственному желанию компания предоставляет ценные подарки в соответствии с пожеланием увольняющегося сотрудника.

Предложенный целевой подход индивидуализации мотивации АО «АГМК» представлен в Приложении Ж в виде графической структуры.

3.2 Обоснование экономической целесообразности и эффективности предложенной системы

Разработанная программа нематериальной мотивации персонала АО «АГМК» позволит достичь весомого эффекта. Реализация данных мер приведет к снижению уровня текучести, что повлечет за собой сокращение расходов на прием сотрудников. Также повысится уровень производительности труда, в силу того, что ориентация персонала сместится на достижение высоких результатов в своей работе. Налаженная ситуация внутри рабочего коллектива позволит работникам с удовольствием идти на работу и получать удовлетворение от осуществления трудовой деятельности [21; 22].

Далее проведем оценку эффективности разработанной программы мотивации персонала путем расчета производительности труда и коэффициента текучести.

1) Снижение коэффициента текучести кадров приведет к тому, что предприятие не будет нести дополнительных затрат на прием новых сотрудников, так как работники будут увольняться в меньшем количестве.

В прошедшем 2018 году затраты предприятия на найм одного нового работника составляли:

- 650 тыс. сум. – размер доплаты за совмещение должностей;
- 1300 тыс. сум. – заработная плата работника в период подготовки в течение 6 мес.;
- 3250 тыс. сум. – расходы на подготовку работника в течение испытательного срока.

Таким образом, расходы на найм одного работника АО «АГМК» составляют около 5200 тыс. сум.

В 2018 году на комбинате уволилось 1070 сотрудников. Если принять, что разработка системы нематериальной мотивации позволит снизить увольнение на 30%, то рассчитаем эффект от данной меры:

$$5200 * 1070 * \frac{30\%}{100\%} = 1\,669\,200 \text{ тыс. сум.}$$

2) Рост уровня производительности труда. Создание условий нематериальной мотивации персонала приведет к росту удовлетворенности персонала условиями работы, а, следовательно, и производительности труда [23]. Примем плановое увеличение производительности на уровне 2,5%.

Рассчитаем производительность труда в 2018 году:

$$\frac{5\,273\,160,334 \text{ млн. сум.}}{25\,295 \text{ чел.}} = 208,466 \text{ млн. сум/чел}$$

Тогда увеличения уровня производительности составит:

$$208,466 * \frac{2,5}{100} + 208,466 = 213,68 \text{ млн. сум/чел}$$

В пересчете на общее количество персонала:

$$213,68 * 25\,295 = 5\,404\,976,15 \text{ млн. сум/чел}$$

Разница составит:

$$5\,404\,976,15 - 5\,273\,160,334 = 131\,815 \text{ млн. сум}$$

Таким образом, экономический эффект от данных мероприятий: за счет снижения уровня текучести – 1 669,2 млн. сум, за счет роста производительности труда – 131 815 млн. сум.

В 2018 году производительность труда составляла 6664,6 тыс. руб./чел. Плановое увеличение производительности составит 2,5%, то есть производительность труда будет составлять $6664,6 * 1,025 = 6831,2$ тыс. руб., при условии численности 89 чел. выручка составит $6831,2 * 89 = 607977$ тыс. руб.

Отметим, что предложенные мероприятия несут в себе и существенный социальный эффект для работников и организации:

– персонал начнет себя более комфортно ощущать на работе, улучшится климат в рабочем коллективе, что приведет к росту позитивного настроения во время работы;

– снизится процент конфликтов на рабочих местах, что приведет к совместному поиску решений и как следствие – повышению эффективности работы;

– работники будут ощущать, что они небезразличны руководству, что также приведет к росту настроения на трудовую деятельность.

Таким образом, предложенная система мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК» понесет за собой не только экономический, но и существенный социальный эффект.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А41	Мусеевой Эллине Кадиоровне

Школа	инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Вредные и опасные проявления факторов производственной среды, а также чрезвычайные ситуации социального характера</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности» - серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000 - GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. SA 8000 - Трудовой кодекс - экологическое законодательство
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий 	<p>Социальная программа для работников предприятия (материальная помощь, предоставление санаторно-курортного лечения, выплаты за выслугу лет и так далее) (социально-ответственное поведение)</p>

<p>организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>Совместное с Администрацией Ташкента инвестирование финансовых (эквивалентное финансирование)</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>- анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 12 – Направления социальной политики АО «АГМК»</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А41	Мусеева Эллина Кадиоровна		

4 Социальная ответственность АО «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

Важнейший приоритет деятельности АО «Алмалыкский ГМК» заключается в обеспечении социальной ответственности по отношению к обществу и его составляющим. Компания реализует активную деятельность в области благотворительности, спонсорства, проведения культурных мероприятий, поддержки науки, образования, физической культуры и спорта, а также пропаганды здорового образа жизни и восстановления памятников [12].

Активное участие компания принимает в формировании социальной инфраструктуры в районах присутствия, осуществляется выделение значительных средств на строительство школ, детских садов и поликлиник.

В качестве постоянного объекта внимания выступают ветераны Великой отечественной войны, ликвидаторы аварии на Чернобыльской АЭС, а также другие граждане, стойко и мужественно выполнявшие свой гражданский долг.

Среди основных направлений в области корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» можно выделить:

1) Благотворительность. Благотворительная помощь разнообразным организациям и объединениям, фондам за счет корпоративных средств. Цели благотворительной деятельности компании включают [26,27]:

– Социальную поддержку и защиту населения, включающую улучшение материального положения малообеспеченных слоев населения, проведение социальной реабилитации среди безработных граждан, инвалидов и иных категорий граждан, которые в силу своего положения не могут самостоятельно реализовать свои права и интересы;

– предоставление помощи пострадавшим в ходе стихийных бедствий, промышленных или экологических катастроф, конфликтов различного

характера, а также беженцам, вынужденным переселенцам и репрессированным;

- содействие укреплению престижа и роли семьи среди населения;
- содействие защите материнства, детства и отцовства;
- содействие деятельности в области культуры, образования и науки, искусства, просвещения, а также духовного развития личности;
- содействие деятельности в части профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, улучшения морально-психологического состояния граждан [12];
- содействие деятельности в сфере физической культуры и массового спорта;
- охрану окружающей среды.

Финансовые ресурсы, выделяемые на благотворительности, формируются в смете на расходы социального и представительского характера.

2) Экологические проекты. АО «Алмалыкский ГМК» представляет собой ключевой элемент энергокомплекса Узбекистана, а также обеспечивает конечные результаты его работы, а, следовательно, согласно с тем, что чрезвычайно важна работа в области защиты экологии. Осознавая всю потенциальную опасность своей деятельности, компания проводит работы так, чтобы не допустить нанесения вреда окружающей среде и добиться обеспечения наиболее высокого уровня экологической безопасности своей деятельности.

Основные принципы деятельности АО «Алмалыкский ГМК» в области экологии заключаются в:

- выполнении требований законодательства, международных договоров, стандартов и правил в области природопользования, охраны окружающей среды и экологической безопасности;
- постоянном улучшении деятельности в области охраны труда;

– снижении негативного воздействия на окружающую среду путем роста экологической безопасности объектов, сокращения выбросов, сбросов загрязняющих веществ в окружающую среду и отходов производства [12].

3) Политика АО «АГМК» в области охраны труда. Также важным приоритетом в деятельности АО «АГМК» является охрана здоровья и жизни персонала и обеспечения безопасных условий труда.

Принципами АО «АГМК» в области охраны труда является:

– приоритет жизни и здоровья персонала по отношению к конечным итогам работы компании;

– каждый работник несет личную ответственность за свою безопасность, каждый работник имеет право приостановить или отказаться от проведения работ, которые не отвечают соблюдению техники безопасности;

– в процесс снижения уровня травматизма и заболеваний на производстве должны быть вовлечены все работники;

– в вопросах обеспечения условий труда, отвечающих требованиям безопасности, лидирующая роль отведена руководителям всех уровней;

– информация в области охраны труда должна иметь открытый характер [12].

4) Кадровая политика. Основной целью предприятия в части управления персоналом является обеспечение системы комбината кадрами в нужном количестве и требуемого качества. Работники должны быть ориентированы на длительный характер отношений с компанией, а компания в свою очередь должна стремиться повысить эффективность затрат, понесенных на управление персоналом [28].

Кадровая политика АО «Алмалыкский ГМК» основана на решении следующих задач:

– обеспечение предприятия кадрами, имеющими высокий уровень квалификации и поддержание уровня их стабильности;

– в соответствии с направлением развития компании в части и новаций должно осуществляться совершенствование и повышение качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;

– повышение эластичности систем материального и нематериального стимулирования с учетом региональных факторов и положения отдельных профессионально-квалификационных групп на рынке труда, обеспечение конкурентной системы оплаты труда;

– производительность труда должна быть подвергнута совершенствованию.

Требуемые характеристики в области качества персонала достигаются за счет целевой подготовки молодых специалистов и развития у сотрудников требуемых компетенций. Из общего числа подлежащего обучения персонала 93% обучаются в целях получения или подтверждения требуемого уровня квалификации, который необходим в связи с внедрением новой техники, оборудования и технологий, введением новых правил в области эксплуатации машин и оборудования, появлением новой нормативной документации. Также данные сотрудники подвергаются прохождению предаттестационной подготовки и аттестации для получения специальных прав. Как правило, обучение персонала носит краткосрочный характер и длится менее года.

АО «Алмалыкский ГМК» и его дочерние компании осуществляют целевую подготовку специалистов в рамках, заключенных с профильными учебными заведениями договоров.

Каждый год компания проводит конкурсы производственно – технического характера, цель которых – развитие у персонала творческого отношения к своей работе и воспитание чувства гордости за свою профессию. К таким конкурсам можно отнести:

- конкурсы профессионального мастерства;
- конкурс молодежи АО «Алмалыкский ГМК» на лучшую научно – техническую разработку.

б) Социальная политика АО «Алмалыкский ГМК» представляет собой важную составляющую программы стратегического развития компании. Она реализуется для того, чтобы привлечь, закрепить и мотивировать персонал. Работа в области социальной политики компании предполагает реализацию совокупности мер, которые направлены на рост уровня жизнеобеспечения и работоспособности персонала [29]. Работа производится в следующих направлениях (рисунок 12):



Рисунок 12 – Направления социальной политики АО «Алмалыкский ГМК»

Важную миссию несет работа в области социальной поддержки персонала и пенсионеров компании, посредством которой предоставляется ряд социальных гарантий и льгот.

В АО «Алмалыкский ГМК» реализуется социальная программа в области жилищного обеспечения сотрудников. К основным формам реализации жилищной программы относится:

- предоставление на условиях коммерческого найма, при этом осуществляется частичная компенсация расходов;
- выдаются беспроцентные целевые займы;

– компенсируются расходы в области самостоятельной аренды жилья сотрудниками.

Для того, чтобы обеспечить персонал качественным и своевременным медицинским обслуживанием, реализуется программа коллективного добровольного медицинского страхования, что позволяет снизить потери рабочего времени в связи с наступлением временной нетрудоспособности.

Также реализуется программа страхования персонала от несчастных случаев, что дополнительно защищает работника и его семью от вероятности снижения жизненного уровня, наступившего в связи с потерей трудоспособности.

Также в зависимости от оклада и стажа работы в компании работникам может быть назначена корпоративная негосударственная пенсия. Для этого работник должен проработать в компании не менее пяти лет с обеспечением уровня замещения дохода от 8% до 11%. Кроме того, дополнительно используется добровольная пенсионная схема, которая предусматривает доленое участие в процессе формирования пенсионного капитала.

7) Корпоративные мероприятия. Большое внимание компания уделяет пропаганде среди персонала физической культуры и здорового образа жизни, а также росту уровня организации спортивно-массовой и оздоровительной работы. Спортивные мероприятия АО «Алмалыкский ГМК» реализует как в рамках одного предприятия, так и в пределах региона и на уровне всей системы.

Расходы на спортивные мероприятия компания рассматривает как инвестиции прямого характера в здоровье персонала, которые способствуют формированию командного духа и корпоративной культуры.

Также в целях сплочения коллектива предприятием проводится корпоративная программа «Дружная семья».

Так как в АО «Алмалыкский ГМК» реализуются и внешние (направленные во внешнюю среду предприятия), и внутренние

(направленные во внутреннюю среду предприятия) программы КСО, то необходимо провести анализ эффективности программ КСО.

К внутренней социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» на основе перечисленных направлений КСО можно отнести:

- работу в области охраны труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК» относится:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды.

1) Определение стейкхолдеров АО «Алмалыкский ГМК».

Одной из главных задач в процессе оценки эффективности реализуемых программ корпоративной социальной ответственности является оценка степени соответствия данных программ стейкхолдерам предприятия.

Стейкхолдерами называются заинтересованные стороны, которые испытывают на себе как прямое, так и косвенное влияние деятельности компании. К примеру, в качестве прямых стейкхолдеров можно рассматривать потребителей продукции или услуг компании или же ее персонал, а в качестве косвенных – местное население, экологические сообщества и так далее [12]. В отношении АО «Алмалыкский ГМК» могут быть выделены следующие группы стейкхолдеров (таблица 19):

Таблица 19 – Стейкхолдеры АО «Алмалыкский ГМК»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Сотрудники АО «Алмалыкский ГМК»	Министерство энергетики Узбекистана
Организации по производству и реализации металла	Правительство Узбекистана
Горнодобывающие заводы	Всемирный фонд дикой природы
Научно-исследовательские учреждения	Администрация Ташкента
Торговые объекты, реализующие продукцию	Иные органы власти
Потребители продукции и услуг	
Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке	

На основании таблицы 12 можно сделать вывод, что основную часть стейкхолдеров предприятия составляют прямые стейкхолдеры. Косвенными стейкхолдерами являются преимущественно органы управления на уровне государства, региона или местного уровня.

2) Определение структуры программ КСО.

Структура программ корпоративной социальной ответственности отражает портрет КСО предприятия. На процесс выбора направлений КСО и, следовательно, ее структуры, оказывают влияние цели деятельности компании и стейкхолдеры, на которых данные программы будут направлены [12].

К возможным элементам программы КСО можно отнести:

1) Благотворительные пожертвования, которые представляют собой форму адресной помощи, которую предприятие выделяет для реализации социальных программ. Может быть как в натуральной, так и в денежной форме.

2) Социальные инвестиции являются видом инвестирования, который нацелен на поддержание социально значимых проектов, в отношении которых не применима нормальная рыночная доходность. В данном случае последствия бывают или социальные, или экологические.

3) Эквивалентное финансирование – вид адресной помощи, при которой происходит совместное финансирование социальных программ государством и коммерческим сектором.

4) Денежные гранты представляют собой помощь, направленную на реализацию некоторых программ. Как правило гранты связаны с видом деятельности предприятия.

5) Корпоративное волонтерство представляет собой работу персонала предприятия на благо города или отдельно взятого объекта.

6) Социально значимый маркетинг заключается в направлении определенного процента от продаж на осуществление какой-либо социальной программы предприятия.

7) Социально-ответственное поведение заключается в инвестициях, направленных на формирование этического поведения [12].

Мероприятия КСО, реализуемые компанией представлены в таблице 20:

Таблица 20 – Структура программы КСО АО «Алмалыкский ГМК»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие инфраструктуры в местах присутствия	Социально-ответственное поведение	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Помощь в строительстве детских садов, школ, стадионов в городе присутствия
Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников, создание максимально комфортных и безопасных условий труда;

Продолжение таблицы 20

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации и мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Развитие инфраструктуры в местах присутствия	Социально-ответственное поведение	Предприятия социальной сферы, нуждающиеся в финансовой поддержке, Потребители услуг	Ежегодно	Помощь в строительстве детских садов, школ, стадионов в городе присутствия
Безопасность производства	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия, органы власти по охране труда	Ежегодно	Совершенствование охраны здоровья и безопасности труда работников, создание максимально комфортных и безопасных условий труда;
Социальная политика в отношении работников предприятия	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Оздоровление работников и членов их семей, развитие спорта, поддержка пенсионеров и ветеранов, добровольное страхование
Кадровая программа	Социально-ответственное поведение	Сотрудники предприятия	Ежегодно	Подготовка и повышение квалификации кадров
Экологическая программа	Социально-ответственное поведение	Потребители продукции и услуг, сотрудники предприятия, Всемирный фонд дикой природы, Правительство РФ	Ежегодно	Работа в области снижения негативного воздействия на окружающую среду
Спонсорство	Социальные инвестиции	Население	Ежегодно	Поддержка социально значимых проектов

Можно сказать, что реализуемые мероприятия в области КСО АО «Алмалыкский ГМК» имеют высокое социальное значение, что отвечает целям работы данного предприятия и ожиданиям стейкхолдеров.

3) Определение затрат на программы КСО.

Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО АО «Алмалыкский ГМК» в 2019 году

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена, млн. сум.	Стоимость реализации на планируемый период, млн. сум.
Развитие инфраструктуры	Общая сумма на год	1300	1300
Безопасность производства	Общая сумма на год	260	260
Социальная политика в отношении работников предприятия	Общая сумма на год	33800	33800
Кадровая программа		520	520
Экологическая программа		1950	1950
Спонсорство	Общая сумма на год	3250	3250
ИТОГО			41080

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.

В зависимости от некоторых факторов можно выделить различные критерии оценки социальной ответственности предпринимательства. К таким факторам может быть отнесен регион, в котором работает предприятие, размер предприятия, структура его капитала и так далее. В качестве критериев оценки могут выступать охрана окружающей среды, уровень качества продукции или услуг, взаимодействие с персоналом, участие в благотворительности и спонсорстве. Также понятно, что чем строже данные критерии, тем на более высоком уровне развития находится бизнес. Воздействие внешних факторов приводит к тому, что компании становятся все более информационно прозрачными и социально ответственными, что приносит бизнесу свои преимущества. Согласно исследования, финансовое

положение компаний, которые встраивают социальную ответственность в свою миссию, значительно улучшается [12].

Проведем оценку эффективности программ в области корпоративной социальной ответственности АО «Алмалыкский ГМК». Для этого ответим на следующие вопросы:

1) Соответствуют ли программы КСО целям и стратегии организации?

Программы КСО АО «Алмалыкский ГМК» направлены на повышение уровня жизни персонала, безопасности его труда, повышения квалификации, а также на развитие местного сообщества и реализацию экологических программ. Миссия АО «Алмалыкский ГМК» – стать одним из лидеров среди крупнейших металлургических предприятий Азии, действующим в интересах общества, потребителей, акционеров и работников, способствуя экономическому процветанию и социальному прогрессу, улучшению экологической обстановки регионов. Таким образом, наблюдается явное соответствие миссии компании и реализуемых ей программ в области КСО.

2) Внутренняя или внешняя КСО преобладает. В АО «Алмалыкский ГМК» большая часть программ КСО направлена на персонал предприятия, то есть преобладает внутренняя КСО. К внешней КСО относятся программы в области благотворительности, спонсорства, а также реализации экологических проектов.

3) Отвечают ли программы КСО интересам стейкхолдеров? Да, программы КСО АО «Алмалыкский ГМК» отвечают интересам стейкхолдеров, так как компания занимается реализацией именно тех программ, которые имеют наиболее высокую значимость для стейкхолдеров.

4) Какие преимущества получает компания, реализуя программы КСО?

Компания, реализуя благотворительные и спонсорские программы, позиционирует себя как социальное ответственную компанию, что непременно сказывается на ее репутации. Что касается внутренних программ КСО, то работники вследствие реализации таких программ чувствуют себя

более защищенными и нужными предприятию, что непременно сказывается на мотивации сотрудников и проявлении ими благодарности работодателю.

5) Адекватны ли затраты на мероприятия КСО их результатам? Для компании такого масштаба деятельности расходы на КСО имеют не такое большое значение, однако эффект от их реализации несоизмеримо более высок.

6) Какие рекомендации могут быть предложены компании для совершенствования практики КСО? Проведенный анализ программ КСО АО «АГМК» свидетельствует о том, что компания реализует программу КСО широкой направленности, которая захватывает интересы всех стейкхолдеров, а, следовательно, ее дальнейшее совершенствование не является целесообразным.

Заключение

В настоящее время проблема эффективного использования систем нематериального стимулирования остается актуальной. Для того, чтобы повысить рентабельность производства необходимо грамотно применять методы нематериальной мотивации. Важным моментом являются мероприятия, направленные на повышение эффективности и рентабельности производства. Также одним из основных способов стимулирования персонала является материальный метод. Известно, что чаще используемый метод – это метод материальной мотивации. Важно отметить, что при полном отсутствии нематериальной мотивации, материальная работает недостаточно эффективно, в частности, на долгосрочной основе. Постоянное повышение оплаты труда приводит к тому, что сотрудники воспринимают это как должное, и вследствие этого перестают трудиться с максимальной отдачей. Не учитывая заработную плату, премии и иные денежные вознаграждения, сотрудники должны видеть заботу о себе и чувствовать уверенность в них со стороны руководителя, а также свою ценность для организации. Всего этого можно достичь, правильно применяя методы нематериального стимулирования персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы управления нематериальной мотивации на предприятии. Разработка системы нематериального стимулирования сотрудников на исследуемом предприятии направлена на повышение эффективности труда, а также понимание сотрудниками поставленных целей предприятия и в дальнейшем совместное их достижение. Кроме того, разработаны рекомендации по совершенствованию существующей системы нематериального стимулирования.

В теоретической части работы были рассмотрены основные понятия: понятие мотивации, стимулирования, а также понятие нематериальной мотивации. Были рассмотрены современные теории мотивации. Полученные

выводы показали, что существующие на сегодняшний день методы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. Также с помощью современных теорий мотивации можно построить эффективную систему мотивации персонала, которая будет широко использоваться на предприятиях. В частности, была определена цель нематериальной мотивации, которая заключалась в повышении заинтересованности сотрудника в своей работе, отражающаяся на повышении эффективности труда и на увеличении прибыли предприятия.

Также было выявлено, что нематериальная мотивация на сегодняшний день достаточно популярна среди руководителей. Для предприятий нематериальные методы мотивации предполагают затраты на их применение. Так как до персонала данные методы доходят в нематериальном виде, это объясняет их название.

В практической части выпускной квалификационной работы были приведены результаты анкетирования сотрудников различных АО «Алмалыкский ГМК». В процессе проведения исследований была полностью подтверждена гипотеза, что мотивы к труду у различных категорий сотрудников неодинаковы, и зависят от уровня образования, возраста, профессии, занимаемой должности и прочих индивидуальных особенностей. Но при этом, сотрудники различных отделов имеют сходные профессиональные и социальные характеристики, которые и позволили объединить разных по возрасту и индивидуальным потребностям людей в один коллектив. У различных категорий персонала АО «Алмалыкский ГМК», основные мотиваторы труда несколько различаются, но у всех категорий персонала наиболее важными мотивами являются: уровень доходов, справедливость оплаты, уважение личности. Акцент большинства сотрудников на такой мотиватор как уровень доходов, связан, на мой взгляд, с недостаточным уровнем оплаты труда, который не соответствует уровню квалификации и высокой степени профессионального риска.

То, что материальные мотиваторы у сотрудников являются достаточно важными, может говорить о том, что сотрудники уверены в своем профессионализме и рассчитывают на довольно высокую заработную плату. Также это может говорить и о том, что руководство не в полной мере удовлетворяет данную потребность и поэтому она является значимой для сотрудников.

В выпускной квалификационной работе было разработано новое положение о нематериальном стимулировании персонала, что определяет основную ценность проведенного исследования. Выполнение практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом позволят значительно увеличить мотивированность персонала предприятия и решить проблему текучести кадров. Необходимо отметить, что предложенная система мотивации персонала АО «Алматынский ГМК» способна понести за собой не только экономический, но и существенный социальный эффект.

Список использованных источников

1. Саркисян А.Т., Шевченко В.Г. Пассионарии и управление: учеб. пособие. – М.: Издательство МЭИ, 2002. – 600 с.
2. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 440 с.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2011. – 320 с.
4. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов//Банковские технологии. – 2011. – 335 с.
5. Галяутдинов Р.Р. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 15.04.2019).
6. Белова А.В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2016. – №9. – с. 491–494. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/113/28868/> (дата обращения: 13.04.2019).
7. Маслоу, А.И. Мотивация и личность /А.И. Маслоу – СПб.: Евразия, 2012. – 345с.
8. Сайт Сергея Фишмана // Управление персоналом [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.hrfaq.ru/> (дата обращения: 26.03.2019 г.).
9. Мотивация сотрудников в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mybiblioteka.su/6-171862.html> (дата обращения: 10.04.2019)
10. Официальный сайт АО «АГМК» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.agmk.uz> (дата обращения: 28.04.2019).
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов. 5-е изд. – Минск, ООО «Новое знание», 2011. – 364 с.

12. Социальная ответственность: Методические указания к выполнению раздела «Социальная ответственность» выпускной квалификационной работы для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика» / сост.: Н.В. Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2015. – 21 с.
13. Огарков А.А. Управление организацией: учебник /А.А. Огарков – М.: Эксмо, 2012. –512 с.
14. Основы теории управления: Учебное пособие /Под ред. В.Н.Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М., 2011. – 319 с.
15. Мельник М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях /М.В. Мельник – М., – Экос, 2012 – 123с.
16. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2012. – 624 с.
17. Переверзев М.П. Менеджмент: учебник. / М.П. Переверзев – М., 2014 – 319 с.
18. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. /Г. Робертс – М.: Управление персоналом, 2012. – 278с.
19. Русинов Ф.М., Разу М.Л. Современный российский менеджмент:/ учебник под редакцией Русинова Ф.М. – Москва, Издательство ФБК-Пресс, 2013. – 504 с.
20. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт. /Н.В. Самоукина– СПб.: Питер: Питер принт, 2010. – 236 с.
21. Стрекалова Н.Д. Управление персоналом: Учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ Н.Д. Стрекалова – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского гуманитарного ун-та профсоюзов, 2014. – 156 с.

22. Сайт «Новый менеджмент» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.new-management.info/issues/2015/11/318/>:// (дата обращения: 19.04.2019).
23. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики – М. – «Флинт» – М.: Дело, 2015. – 270 с.
24. Цыпкин Ю.Р., Локшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент учебное пособие для ВУЗов /под ред. Цыпкина Ю.Р. – Москва, Издательство Юнити, 2012. – 439 с.
25. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента, /Э.А. Уткин М., Экмос – 2013 г. – 352с.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно–практическое пособие /С.В. Шекшня – С. – Петербург, Издательство Теринвест, 2012. – 368 с.
27. Филиппов А.В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М.: Экономика. – 2015. – № 22.
28. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3 – е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, – 2014 г. – 420 с.
29. Чернецов Е.А. Вопросы формирования мотивации персонала / С.В. Меченосцев// Вопросы экономики, – 2013, – №4. стр.45–47.
30. Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии // Молодой ученый. – 2014. – №2. стр. 427.
31. Официальный сайт ПАО «Газпром»:// [Электронный ресурс] Режим доступа: www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (дата обращения: 28.05.2019).

Приложение А
(рекомендуемое)

Опросный лист для определения удовлетворенности потребностей

Анализ удовлетворенности потребностей
(ФИО) _____ от ___ / ___ / ___

Цель: определить степень удовлетворенности у сотрудника пяти видов потребностей, таких, как: материальные потребности, потребности в безопасности, социальные (межличностные) потребности, потребности в признании, потребности в самовыражении (саморазвитии).

Инструкция: Перед вами 15 утверждений, которые Вы должны оценить, попарно сравнивая их друг с другом. Сначала оцените 1-е утверждение, сравнив его со 2-м, 3-м, 4-м и т.д., вписав в клеточки первого столбика цифру, соответствующую номеру предпочитаемого утверждения. Так, если сравнивая 1-е и 2-е утверждения, Вы отдаете предпочтение 1-му, то в колонку первого столбика в первой пустой клетке ставите цифру 1. Если же Вы предпочитаете 2-е утверждение, то в первую пустую клетку первого вертикального столбика ставите цифру 2. Затем первое утверждение сравниваете с третьим и результат этого сравнения (либо 1, либо 3) записывается во вторую пустую клетку первого вертикального столбика. Таким образом, первый столбик заполняется цифрами до конца.

Список утверждений к Тесту анализа потребностей (методика “Парные сравнения”):

1. Я хочу добиться признания и уважения.	9. Я хочу повышать уровень своего мастерства и компетентности.
2. Я хочу иметь теплые отношения с людьми.	10. Я хочу избегать неприятностей.
3. Я хочу обеспечить свое будущее.	11. Я хочу стремиться к новому и неизведанному.
4. Я хочу зарабатывать на жизнь.	12. Я хочу обеспечить себе определенное влияние в обществе.
5. Я хочу иметь хороших собеседников.	13. Я хочу покупать хорошие вещи.
6. Я хочу упрочить свое положение.	14. Я хочу заниматься делом, требующим полной отдачи.
7. Я хочу развивать свои силы и способности.	15. Я хочу быть понятым другими.
8. Я хочу обеспечить себе материальный комфорт.	

Приложение Б

(справочное)

Отчет о финансовом положении АО «Алмалыкский ГМК»

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК»

Отчет о финансовом положении

(в тысячах узбекских сумов)

Статьи	Примечание	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и эквиваленты	5	217 868 373	16 721 940
Краткосрочные инвестиции	6	-	56 090
Торговая дебиторская задолженность	7	377 939 932	31 709 831
Авансы выданные	8	122 495 330	44 100 047
Авансовые платежи по налогам и сборам	9	174 691 990	19 379 582
Товарно-материальные запасы	10	1 703 755 018	958 758 546
Прочие текущие активы	11	1 032 806 938	293 028 160
Итого оборотных активов		3 629 557 581	1 363 754 196
Внеоборотные активы			
Основные средства	12	3 209 510 642	2 598 727 657
Долгосрочные инвестиции	13	157 925 059	172 299 374
Капитальные вложения	14	1 038 473 901	217 408 522
Отсроченные налоговые активы		15 895 330	-
Прочие долгосрочные активы	15	381 910 333	249 112 688
Биологические активы	16	9 016 605	8 771 648
Нематериальные активы	17	24 932 312	27 473 752
Итого внеоборотных активов		4 837 664 182	3 273 793 671
ИТОГО АКТИВОВ		8 467 221 763	4 637 547 867
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Краткосрочные обязательства			
Торговая кредиторская задолженность	18	264 167 682	42 598 343
Краткосрочные кредиты и займы	19	885 148	67 907 697
Задолженность по платежам в бюджет	20	171 510 310	63 883 501
Задолженность по внебюджетным платежам	21	135 988 937	17 793 444
Авансы, полученные	22	14 611 983	15 652 694
Расчеты с персоналом	23	50 563 486	37 127 654
Прочие текущие обязательства	24	826 839 278	53 577 218
Итого краткосрочных обязательств		1 464 566 824	298 540 551
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	25	4 140 051 521	1 554 061 418
Отсроченные налоговые обязательства		-	604 644
Прочие долгосрочные обязательства		1 080 878	34 170 838
Итого долгосрочных обязательств		4 141 132 399	1 588 836 900
КАПИТАЛ			
Уставный капитал	26	576 950 346	563 497 118
Нераспределенная прибыль	27	2 284 572 194	2 186 673 298
Итого капитала		2 861 522 540	2 750 170 416
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВ И КАПИТАЛА		8 467 221 763	4 637 547 867

Подписано от имени Руководства Предприятия 24 мая 2018 года.


 Каримов Уктамжон Дехлонбоевич
 Заместитель председателя правления
 по экономике и финансам


 Тен Наталья Константиновна
 Главный бухгалтер

Приложение В

(справочное)

Отчет о совокупном доходе АО «Алмалыкский ГМК»

Акционерное общество «Алмалыкский ГМК»

Отчет о совокупном доходе

(в тысячах узбекских сумов)

Статьи	Примечание	31 декабря 2018 года	31 декабря 2017 года
Выручка от реализации	28	5 273 160 334	2 979 506 386
Производственная себестоимость	29	(1 694 197 642)	(1 528 876 348)
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ		<u>3 578 962 692</u>	<u>1 450 630 038</u>
Прочие доходы от основной деятельности	30	355 649 448	181 887 028
Расходы по реализации	31	(31 291 599)	(17 537 390)
Административные расходы	32	(90 516 467)	(70 267 702)
Прочие операционные расходы	33	(1 339 695 982)	(643 661 263)
ПРИБЫЛЬ ОТ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		<u>2 473 108 092</u>	<u>700 730 681</u>
Доходы от финансовой деятельности	34	1 491 374 966	62 613 982
Расходы по финансовой деятельности	35	(3 268 965 507)	(306 176 229)
ПРИБЫЛЬ ДО ВЫЧЕТА НАЛОГОВ И РЕЗЕРВОВ		<u>695 517 571</u>	<u>457 166 434</u>
Резервы по сомнительным долгам	36	-	(6 725 162)
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГА НА ДОХОД (ПРИБЫЛЬ)		<u>695 517 571</u>	<u>448 441 272</u>
Налог на доход (прибыль)		(5 976 778)	(20 327 046)
Расходы по прочим налогам и сборам от прибыли		(661 186 722)	(264 421 755)
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	27	<u>28 354 071</u>	<u>163 692 471</u>
Прочий совокупный доход		-	-
ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД		<u>28 354 071</u>	<u>163 692 471</u>
Базовая прибыль на акцию (в суммах)	37	267,34	1 813,36

Подписано от имени Руководства Предприятия 24 мая 2018 года.

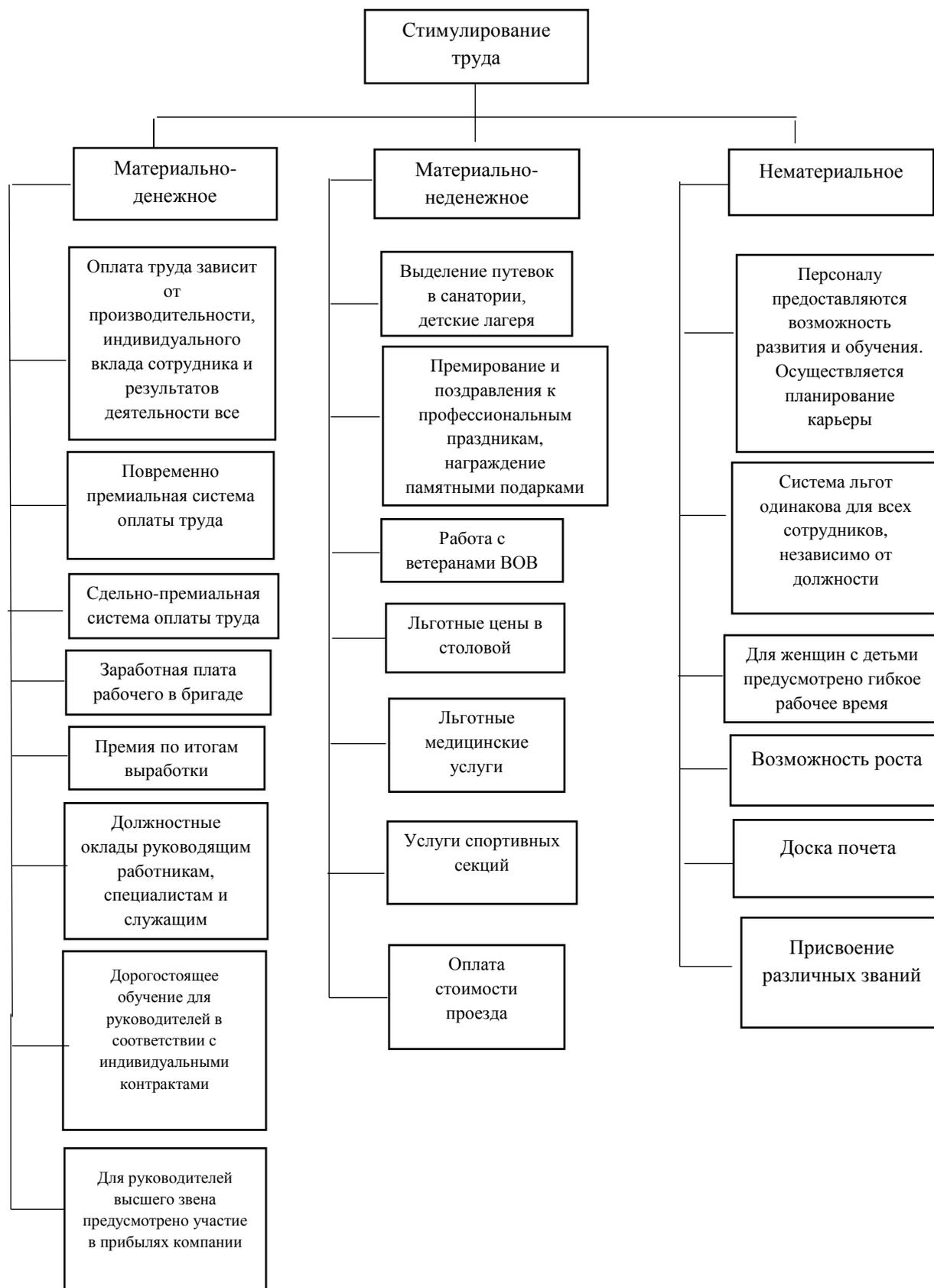

 Каримов Уктажон Дехонбоевич
 Заместитель председателя правления
 по экономике и финансам


 Тен Наталья Константиновна
 Главный бухгалтер

Приложение Г

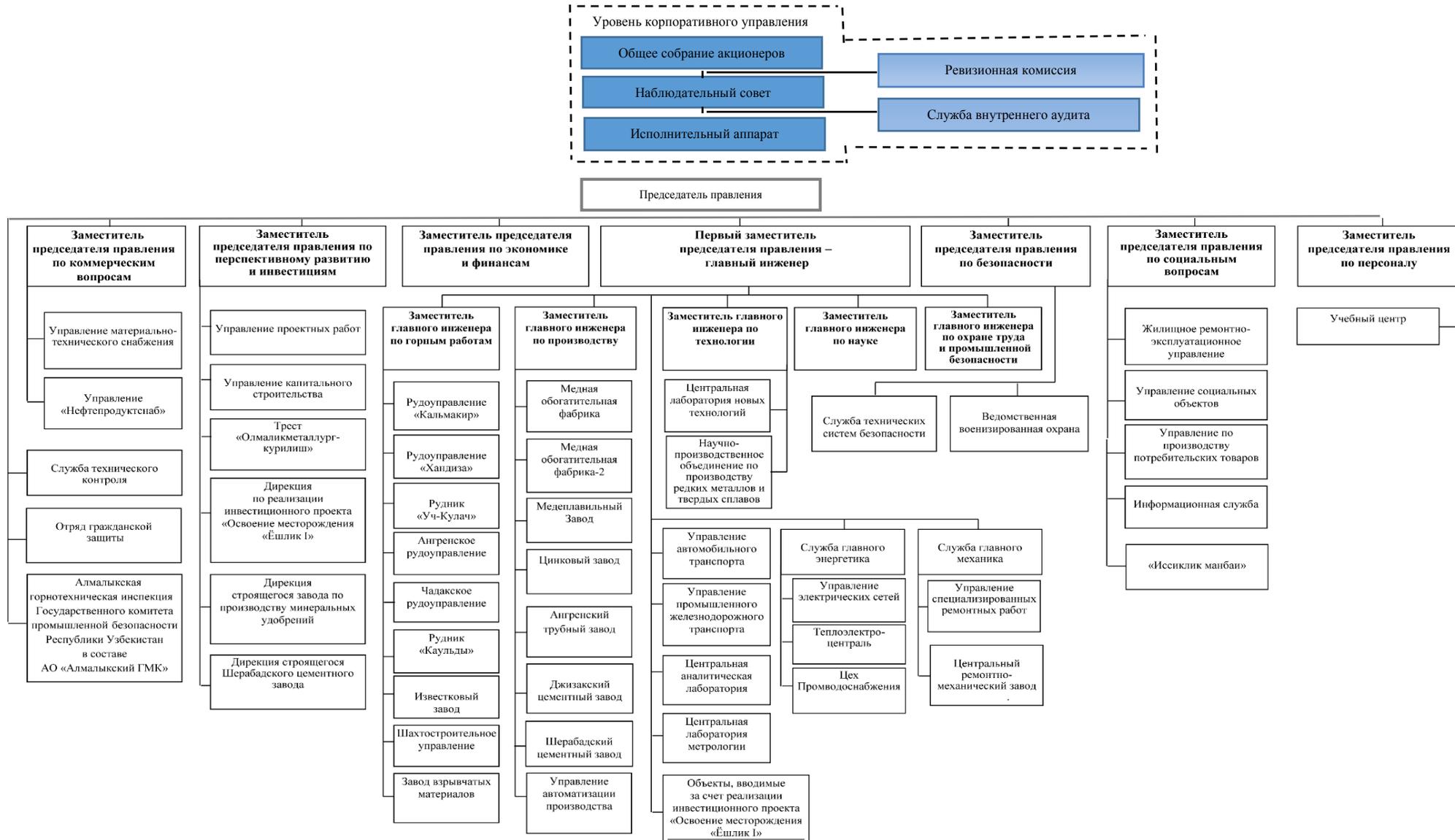
(справочное)

Методы стимулирования труда персонала, действующие на российских предприятиях [2]



Приложение Д

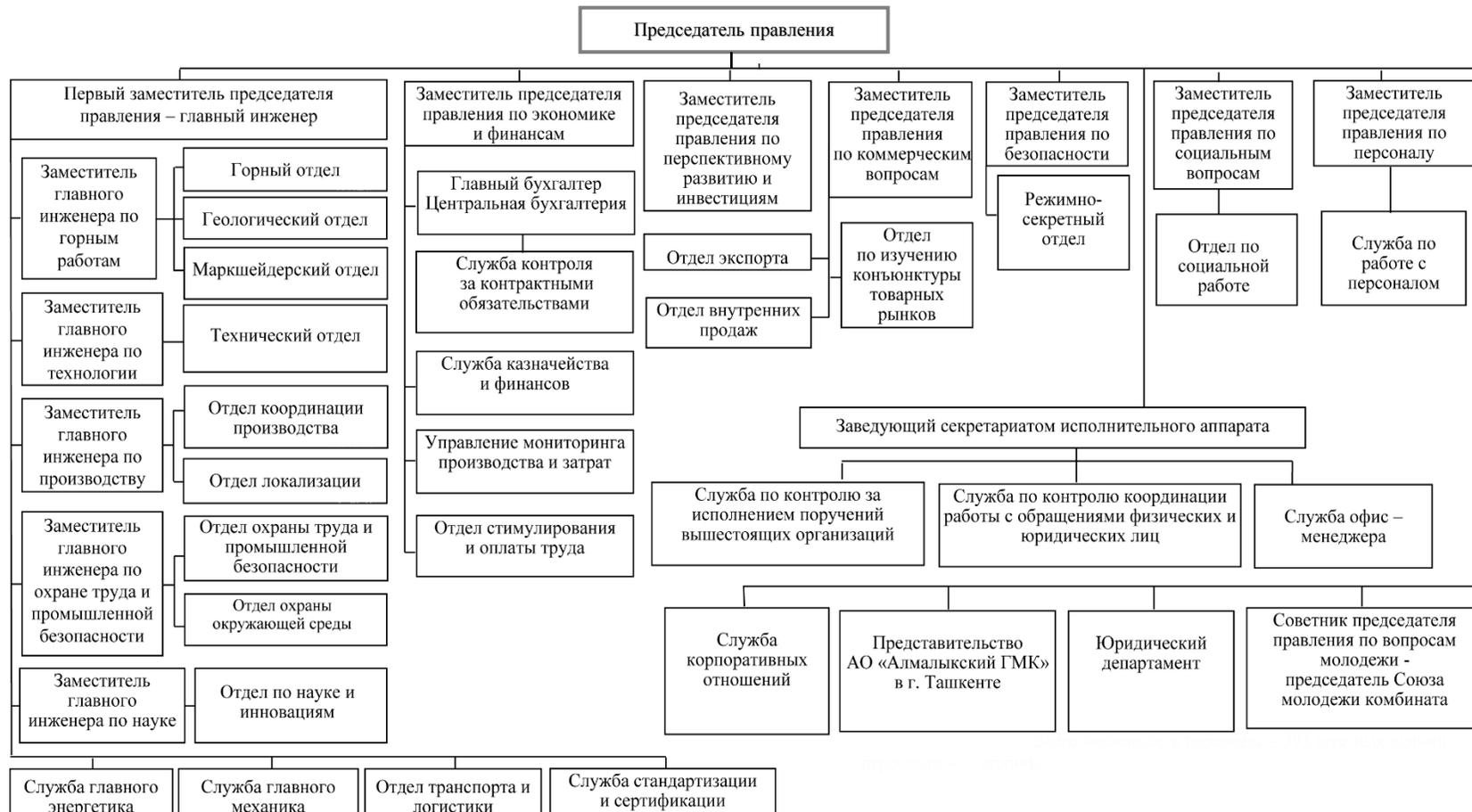
Организационная структура АО «Алматыкский ГМК»



Приложение Е

(справочное)

Структурные подразделения АО «Алмалыкский ГМК»



Приложение Ж

(рекомендуемое)

Положение о нематериальной мотивации АО «Алмалыкский ГМК»

