



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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Совершенствование системы мотивации труда персонала (на примере АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»)</i>

УДК 331.2-047.44

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗБ81	Мансурова Ф.А.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ведущий эксперт	Клыкова Т.Ю.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Томск – 2023 г.

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП 38.03.01 Экономика

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
УК(У)-9	Способен проявлять предприимчивость в практической деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно – коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами

ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты
ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
Дополнительные профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Способен осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки



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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
Ж.А. Ермушко
« ___ » _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Мансурова Феруза Авалбоевна

Тема работы:

<i>Совершенствование системы мотивации труда персонала (на примере АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»)</i>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	34-37/с от 03.02.2023 г.

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

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Учебная литература, монографии, статьи, посвященные мотивации персонала, данные отчета по преддипломной практике
Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Сущность мотивации персонала; Современные подходы к формированию системы мотивации персонала; Особенности управления мотивацией персонала учреждений образовательной сферы; Общая характеристика учреждения; Особенности системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»; Оценка удовлетворенности персонала действующей системой мотивации в учреждении; Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»; Определение затрат на предложенные мероприятия

Перечень графического материала	6 таблиц и 16 рисунков.
--	-------------------------

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Ж.А.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	09.01.2023 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Мансурова Феруза Авалбоевна		



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

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.01 Экономика
ООП/ОПОП Экономика предприятий и организаций
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

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

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Мансурова Феруза Авалбоевна

Тема работы:

<i>Совершенствование системы мотивации труда персонала (на примере АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»)</i>
--

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

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
19.12.2022 г.	Определение темы ВКР и получение задания. Подбор и первоначальное ознакомление с литературными источниками по избранной теме. Составление предварительного плана выпускной квалификационной работы.	6
09.01.2023 г.	Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы, согласование плана с руководителем ВКР.	6
21.04.2023 г.	Сбор и обработка фактического материала, написание «черновика» выпускной квалификационной работы, предоставление «черновика» на проверку руководителю.	15
19.05.2023 г.	Доработка ВКР с учетом замечаний руководителя, оформление работы в соответствии со стандартами, формирование «чистовика» ВКР.	7
13.06.2023 г.	Загрузка полностью готовой ВКР в ЭБС ТПУ.	7
07.06.2023 г.	Подготовка к защите выпускной квалификационной работы: подготовка доклада и раздаточного материала, консультации с руководителем.	7
13.06.2023 г.	Сдача полностью готовой работы, с подписанной социальной ответственностью, пройденным нормоконтролем, с рецензией с предприятия и отзывом	7

	руководителя ответственного за ГАК в ШИП.	
13.06.2023 г.	Оценка руководителем качества выполненной работы, в том числе:	-----
	Оригинальность темы / Актуальность использованного материала / Научное обоснование исследуемой проблемы	7
	Четкость, последовательность, грамотность изложения материала в тексте ВКР	7
	Оформление в соответствии с ГОСТ и Стандартом ТПУ на ВКР	7
	Собственный вклад студента в решение рассматриваемой проблемы	12
	Владение тематикой / Способность к свободному изложению материала	12
	Итого	100

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Силифонова Е.В.	к.э.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Мансурова Феруза Авалбоевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 83 страницы, 16 рисунков, 7 таблиц, 41 использованный источник, 1 приложение.

Ключевые слова: мотивация персонала, критерии эффективности труда, ключевые показатели эффективности, рейтинговая оценка преподавателя, система эффективных контрактов, стимулирующие выплаты.

Объектом работы является АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

Целью выполнения данной работы является оценка системы мотивации труда персонала и ее совершенствование (на примере АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»).

Представленная выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В процессе выполнения работы осуществлялось теоретическое описание формирования системы мотивации персонала в современной организации (в том числе в образовательной сфере), выполнена оценка системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

В результате выполнения выпускной квалификационной работы были разработаны мероприятия совершенствованию системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС», определены затраты на их реализацию.

Содержание

Введение.....	10
1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы мотивации персонала в современной организации.....	12
1.1 Сущность мотивации персонала	12
1.2 Современные подходы к формированию системы мотивации персонала	19
1.3 Особенности управления мотивацией персонала учреждений образовательной сферы	27
2 Анализ деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».....	38
2.1 Общая характеристика учреждения	38
2.2 Особенности системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»	43
2.3 Оценка удовлетворенности персонала действующей системой мотивации в учреждении	52
3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»	57
3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».....	57
3.2 Определение затрат на предложенные мероприятия	62
4 Социальная ответственность.....	68
Заключение	74
Список использованных источников	77
Приложение А. Свидетельство о государственной аккредитации	82

Введение

Работники, или персонал, – это люди, которые используют свои знания и навыки, чтобы помочь компании достичь ее целей. Однако, руководители внутри организаций несут главную ответственность за то, чтобы сотрудники выполняли свою работу правильно и в срок. Для этого менеджеры должны иметь компетентный отдел кадров, который поможет им набрать лучших кандидатов на вакансии и подготовить персонал для выполнения задач. Если организация хочет улучшить свои результаты, то необходимо мотивировать своих сотрудников. Компании по всему миру, которые считают человеческие ресурсы центральным элементом предприятия и постоянно повышают уровень мотивации своих сотрудников, обычно более успешны. Люди являются жизненно важными для компаний, поскольку успешное управление их характеристиками и качествами приносит предприятию значительную пользу. Это, в свою очередь, гарантирует актуальность и важность учета индивидуальных аспектов богатства предприятия.

Мотивация персонала также крайне значима в системе образования, в которой обеспечение его качества непосредственно зависит от успешности профессиональной деятельности преподавателей. В настоящее время образовательные учреждения, функционирующие в режиме развития, инновационной деятельности, предъявляют все более высокие требования к профессиональной компетентности преподавателей. Данные требования зафиксированы в том числе и в профессиональном стандарте преподавателя. Обязательной предпосылкой развития образовательного учреждения, его инновационности в ситуации динамично трансформирующейся социально-экономической среды, безусловно, является непрерывное профессиональное развитие преподавателей, их мотивация касательно педагогического труда, личное развитие, улучшение уровня профессиональной компетентности и мастерства. Также существует потребность в преподавателях с высоким потенциалом, готовые справляться с все более сложными задачами,

нацеленных в том числе на собственное профессиональное развитие. Указанное обуславливает актуальность темы данной работы.

Целью выполнения данной работы является оценка системы мотивации труда персонала и ее совершенствование (на примере АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»).

Задачи работы:

- охарактеризовать сущность мотивации и современные подходы к формированию системы мотивации персонала;
- выявить особенности управления мотивацией персонала учреждений образовательной сферы;
- составить общую характеристику учреждения;
- описать особенности системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»;
- выполнить оценку удовлетворенности персонала действующей системой мотивации в учреждении;
- разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

Предметом работы является система мотивации труда персонала, объектом – АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

Теоретической и методологической основой работы явилась учебная и периодическая литература, а также труды таких ученых как: Золотов С.А., Корнейчук Б.В., Писаренко О.В., Рочев К.В., Воротилова А.П., Лобина А.Е. и другие.

1 Теоретико-методологические аспекты формирования системы мотивации персонала в современной организации

1.1 Сущность мотивации персонала

Основываясь на понятии мотивации трудового поведения, важно понимать, что означает термин «мотив». Многие ученые предлагают свои интерпретации этого понятия. Однако, А. Маслоу [1] выделяет мотив как побудительную причину, которая внутренне обосновывает поведение человека и его готовность к определенным социальным действиям. Стремление выполнить действие связано с личностным внутренним убеждением и осознанием, что делает его значимым детерминантом поведения. Рассмотрение мотива также происходит как внутреннего побуждения, поддерживаемого субъективной стороной потребности [1, с. 92].

Мотив – это сложное понятие, которое можно рассматривать с разных точек зрения. Однако, в научном плане, мотив чаще всего рассматривается как продукт высшей деятельности человека [2, с. 45]. Это означает, что перед тем, как человек осуществляет какие-либо целенаправленные действия, он производит анализ своих неудовлетворенных потребностей и внешней среды. На основании этого анализа, формируется мотив, который включает в себя обоснование, примерный план и возможную оценку последствий подобных действий. Необходимо указать на многогранность рассматриваемого положения. Прежде всего, отмечается осознанный характер мотива. Затем определяется его роль как «посредника» между потребностью и действием. Содержание данного положения преимущественно совпадает с идеей А. Маслоу (кроме его заключительной части).

При изучении понятия «мотив» необходимо учитывать, что в связи с ним часто используется термин «стимул». А.Н. Сорочайкин [3] определяет стимул как причину поведения, которая побуждает к совершению

определенных действий. Если побуждающей причиной выступает потребность самого субъекта, то в этом случае мотив и стимул имеют некоторое сходство. Однако, автор [3] указывает на различие между этими понятиями в том, что стимул связан преимущественно с удовлетворением материальных потребностей [3, с. 23]. Тем не менее, существует и другая точка зрения, согласно которой стимул может быть предопределен не только материальными потребностями.

При изучении понятий «мотив» и «стимул» вполне уместно рассматривать их как факторы, которые могут стимулировать определенные действия. Различие между этими терминами заключается в том, что мотив – это внутренний побудитель, который исходит из потребностей и интересов самого субъекта. В свою очередь, стимул – это внешний фактор, который может воздействовать на субъекта и побуждать его к действию.

Сомнений нет в том, что внутренние и внешние факторы взаимодействуют друг с другом. Внутренние побуждения могут проявляться во внешнем поведении, и это дает возможность субъекту управления контролировать и направлять поведение работников, поддерживая или препятствуя реализации мотива. С другой стороны, стимулы обращены к потребностям людей, и правильно выбранный стимул может побудить работника действовать в соответствии с целями субъекта управления, используя свои мотивы. Все же существует разница между этими понятиями, несмотря на связь между ними, которая зависит от того, является ли побудитель внутренним или внешним. В связи с этим возможно несовпадение мотивации трудовой деятельности и стимула, который на нее влияет. В частности, безработица может стимулировать индивида работать на износ, что может негативно сказаться на его здоровье [4, с. 24].

Потребность может проявляться в виде мотива. У человека может быть множество потребностей, поэтому он может иметь множество мотивов, которые вместе и образуют его мотивацию. Следует согласиться с определением, предложенным В.Г. Асеевым. Он правильно указывает на то,

что мотивация включает в себя не только потребности и интересы, но и стремления, цели, влечения, установки или диспозиции. Эти факторы могут оказывать влияние на побуждения человека и его поведение [4, с. 24].

Если мы рассматриваем мотивацию как побуждение, то границы между мотивом и мотивацией становятся размытыми. Однако, мотив – это все же побуждение, а мотивация – это система мотивов. Таковую же точку зрения высказывает Х.А. Хелепот, который определяет мотивацию как активное участие человека в чем-то с целью достижения желаемого результата. Тем не менее, не следует путать эти два понятия. Мотивация – это внутреннее побуждение к действию, которое связано с личностными интересами индивида и характеристиками желаемого действия, такими как стремление. Таким образом, мотив и мотивация – это два взаимосвязанных, но различных понятия [4, с. 24].

А. Маслоу разработал концепцию потребностей, которая дала достаточно конкретное представление о мотивации [1]. Одной из интерпретаций его взглядов является модель «пирамиды потребностей», которая точно отражает многообразие человеческих потребностей. Маслоу утверждал, что мотивация связана не с какой-то отдельной частью личности, а со всей личностью в целом. Он выделял два типа потребностей: «первичные» (физиологические потребности) и «вторичные» (связанные с участием в группе, престижем и т.д.). При этом, Маслоу считал, что вторичные потребности более существенны для индивида, чем первичные.

Тем не менее, соотношение первичных и вторичных потребностей не является определяющим для доминирующей потребности у субъекта, который находится в конкретных социально-экономических условиях. Например, при низком уровне дохода (на грани бедности) первичные потребности могут иметь приоритет перед вторичными. Однако мотивационная модель А. Маслоу является универсальной и может быть применена к экономической деятельности. Например, можно говорить о том, что работа в благоприятных условиях труда может удовлетворять

потребность в безопасности, а участие в конкурсе профессионального мастерства может помочь реализовать мотив признания [5, с. 32].

Т. Маршалл выделяет важную связь между трудом и мотивацией, при этом подчеркивая, что работа является неотъемлемой частью человеческого счастья. Однако он отмечает, что благополучие не зависит только от материального достатка, а также от личных качеств, которые могут пострадать от чрезмерной работы. Для полноценного развития личности необходим досуг и время для отдыха. Таким образом, оптимальная продолжительность рабочего времени является важным фактором мотивации работника, который в свою очередь влияет на сохранение здоровья и определяет необходимое количество времени для досуга [4, с. 27].

Т. Маршалл считает, что удовлетворенность работника своим трудом напрямую связана с уверенностью индивида в социальной защите, которую ему гарантирует правительство. В современной экономике социальная защищенность работников является необходимым условием для их творческого отношения к труду. Это означает, что работники, которые чувствуют себя защищенными социальной системой, более мотивированы и продуктивны в своей работе, поскольку они не беспокоятся о своем будущем и могут сосредоточиться на выполнении поставленных задач.

Однако мотив оптимальной продолжительности рабочего времени не всегда получает должного внимания, возможно, из-за стереотипов, связанных с приоритетом материального вознаграждения. Тем не менее, оптимальная продолжительность рабочего времени является важным фактором мотивации работника и может быть рассмотрена как дополнительный фактор в повышении удовлетворенности работников своей работой.

Обычно, когда говорят о трудовой мотивации, имеют в виду работников, которые заняты на предприятиях и принимают участие в совместном труде. В таких условиях управление персоналом является неотъемлемой частью управления организацией. Важным аспектом

управления персоналом является мотивация работников, которая является объектом соответствующего управленческого воздействия [6, с. 288].

В литературе часто наблюдается отсутствие различия между терминами «мотивация» и «мотивирование». Однако, следует учитывать, что мотивация – это система побуждений работника, а мотивирование – это управленческое воздействие на данную систему. Например, можно встретить определение трудовой мотивации как заботы о том, как формируется, стабилизируется, управляется и прекращается трудовое поведение, а также какие реакции происходят в организации в результате этого процесса. Мотивация может быть определена как процесс стимулирования исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение результатов или выполнение работ [7, с. 43]. Однако, стимул может не стать мотивом, если не соответствует внутренней потребности личности.

Понятие «система мотивации» было введено Д. Максвеллом [8, с. 43]. Он описывает ее как организованный процесс создания всех необходимых условий и мотивов, которые могут повлиять на поведение человека в определенном направлении, а также регулировать производительность и интенсивность трудового процесса. Он выделяет идею создания мотивов, которая отражает превращение предложенных стимулов руководства в собственные мотивы работников. Однако, здесь также не проводится разграничение между терминами «мотивация» и «мотивирование», несмотря на указание на активную роль менеджмента компании.

К. Бартол и Д. Мартин указывают на то, что мотивация обеспечивает энергией и формирует настойчивость трудового поведения, направленного на достижение целей, установленных компанией. Однако, в данном случае, скорее говорится о мотивировании, а не о мотивации [4, с. 30].

Приравнивание терминов «мотивация» и «мотивирование» имеет объективное основание, связанное с зависимостью потребностей людей от условий их существования.

В современной экономике большинство работников заняты не индивидуально, а в рамках организаций, и трудовая среда формируется в результате целенаправленного управленческого воздействия. При этом менеджмент учитывает потребности работников и формирует их мотивацию под непрерывным влиянием мотивирования [9, с. 48]. Однако, следует учитывать, что мотивация и мотивирование – это не синонимы и рассмотрение мотивации только через призму мотивирования приводит к их приравниванию.

К сегодняшнему дню разработано несколько подходов к типологизации трудовой мотивации, которые в значительной степени пересекаются по содержанию. Один из таких подходов был предложен В.И. Герчиковым.

В постреформенной российской экономике были выделены четыре базовых типа мотивации работников: инструментальный, нацеленный на максимизацию заработка; профессиональный, который делает упор на содержательность работы; патриотический, обусловленный осознанием важности работы для организации; и хозяйский, связанный с принятием личной ответственности за работу. Кроме базовых типов, следует упомянуть о еще одном типе мотивации – избегательной, которая предполагает минимизацию трудовых усилий работников [7, с. 145].

Предлагаемый подход включает в себя дифференциацию нескольких типов мотивации, которые ранее были объединены в рамках одного типа – «ориентация на содержание труда» [10, с. 144]. Каждый из этих типов имеет свои особенности и содержание. Введение избегательного типа, который в некоторой степени был присутствующим в прежней экономической системе, полностью отражает особенности мотивации группы работников с нерегулярной занятостью и низкими доходами.

Однако, следует учитывать, что базовые модели мотивации рассматриваются как типы более высокого порядка, чем избегательный. Это означает, что избегательный тип мотивации может рассматриваться как частный случай более общих моделей, которые учитывают более широкий

спектр факторов мотивации, включая ориентацию на результат и самореализацию. Это связано со специфическим соотношением потребностей и типов мотивации, которые присущи каждому из этих типов.

В результате данного подхода можно выделить несколько типов мотивации, каждый из которых имеет свои особенности. Введение избегательного типа позволяет более точно охарактеризовать мотивацию группы работников с нерегулярной занятостью и низкими доходами. Однако, необходимо помнить, что базовые модели мотивации являются типами более высокого порядка, чем избегательный тип. Это связано с тем, что каждый тип мотивации обусловлен своими потребностями и особенностями, и определенный тип мотивации может быть более подходящим для определенной категории работников.

С целью повышения мотивации труда выделяются несколько ключевых направлений, среди которых материальное и не материальное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы и вовлечение персонала в процесс управления [11, с. 995]. Каждое из этих направлений имеет свои специфические методы мотивации персонала. Важно отметить, что каждое направление играет свою роль на разных этапах процесса мотивации труда на предприятии. Например, материальная мотивация предполагает улучшение системы оплаты труда и может стимулировать персонал участвовать в распределении капитала и прибыли предприятия.

Каждое из направлений имеет свои преимущества и может быть эффективным на разных этапах мотивации труда. Например, не материальное стимулирование может помочь улучшить уровень удовлетворенности персонала, что в свою очередь может повысить их продуктивность и лояльность к предприятию. Улучшение организации труда может уменьшить уровень стресса и утомления персонала, что в конечном итоге повлияет на качество продукции и услуг. Вовлечение персонала в процесс управления может помочь создать более демократическую и

открытую корпоративную культуру, что в свою очередь может способствовать повышению мотивации и удовлетворенности персонала.

Тем не менее, следует учитывать, что постоянное увеличение заработной платы не всегда является наиболее эффективным способом поддержания производительности труда на необходимом уровне [12, с. 79]. Недостатком материальной мотивации выступает, то что она оказывает одностороннее влияние на трудовые ресурсы денежными методами, не способными привести к долгосрочному улучшению производительности труда. При достижении некоторого уровня жизни, деньги становятся значимым условием для обеспечения комфортного психологического состояния, в результате чего преобладающую роль в системе мотивации получают иные инструменты и аспекты стимулирования трудовой деятельности [13, с. 11].

Соответственно, мотив – это внутреннее побуждение индивида к активности, возникающей из существующей потребности. Так как для индивида характерны весьма разнообразные потребности, формируется совокупность мотивов – мотивация персонала. Мотивация персонала, оказывающая воздействие на эффективность функционирования предприятий, подвергается целевому управленческому воздействию – мотивированию. Совокупность производственной среды у конкретных категорий персонала благоприятствует формированию надлежащих типов трудовой мотивации.

1.2 Современные подходы к формированию системы мотивации персонала

История теории и практики мотивации персонала имеет свои корни в прошлом. В СССР, начиная с известных НОТ (научная организация труда), регулярно проводились эксперименты в этой области, а передовой опыт

предприятий широко распространялся по всей стране [14, с. 50]. В то же время, изучалась зарубежная практика.

Основой советской модели организации труда были принципы мотивации, основанные на тарифных ставках и разрядах. Работники чувствовали себя защищенными и безопасными благодаря полной удовлетворенности потребностей в этом аспекте. Кроме того, предприятия обучали своих работников. Опыт СССР продемонстрировал, что моральное стимулирование является не менее важным фактором эффективного производства, особенно когда материальные потребности уже удовлетворены [15, с. 15].

При исследовании методологии иностранных подходов к управлению мотивацией через систему должностных окладов и материальное стимулирование необходимо учитывать существенные различия в экономических моделях компаний различных государств. В частности, одним из таких подходов является управление мотивацией работников через оплату труда, где для каждой должности устанавливаются верхние и нижние пределы заработной платы («вилка»). Этот подход широко применяется как в России, так и в компаниях США [16, с. 19].

Прежде всего, для применения указанного подхода в организации требуется описание и классификация профессий. Также при определении величины зарплаты осуществляют сравнение с заработной платой сотрудников, выполняющих аналогичные задачи в конкурирующих организациях. При определении верхней и нижней границы заработной платы учитываются различные факторы, такие как стаж работы сотрудника в организации и за его пределами, уровень образования, профессиональные и личностные качества. Американские компании уже более 50 лет успешно используют эти методы и доказали их эффективность.

Также многие западные организации применяют систему оплаты труда по сдельной тарифной ставке. В рамках этой системы работники получают фиксированную часть зарплаты (оклад), а остальная часть может меняться в

зависимости от результатов работы (премии, бонусы и надбавки), а также от функционирования компании в целом.

Определение критериев эффективности и их связи с системой мотивации является одним из сложных моментов при выборе методов управления мотивацией. Если какие-то важные показатели, определяющие эффективность и продуктивность труда, не будут учтены, это может привести к искажению результатов и ошибочному расчету заработной платы. В связи с трудностями, возникающими при разработке комплексной системы критериев, на предприятиях часто используется метод субъективной оценки. Однако для его эффективного применения необходимо проводить анализ трудовой деятельности и иметь доверительные отношения между менеджментом и персоналом [17, с. 101].

В развитых государствах широко применяется пофакторная модель оценки эффективности труда, что обеспечивает более объективную и точную оценку, повышая удовлетворенность системой вознаграждения.

Согласно данной модели, для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников должны учитываться различные показатели, отражающие их трудовую деятельность. Сотрудники, достигающие наивысших результатов, могут продвигаться по карьерной лестнице. Материальное вознаграждение может быть предоставлено сотрудникам, соответствующим установленным требованиям. Обычно такими сотрудниками являются шесть из десяти, то есть 60%. Каждый десятый сотрудник (10%) превосходит предъявляемые требования, а каждый пятый (20%) значительно их превышает. Однако каждый десятый сотрудник (10%), не соответствующий установленным требованиям, не имеет права на получение материального вознаграждения [16, с. 28].

В современной мотивационной практике мотивации стало популярно непосредственное участие оцениваемого в оценке результатов своей трудовой деятельности. По мнению иностранных специалистов, самооценка должна непременно учитываться при подведении результатов. Исследования

демонстрируют, что когда работникам предоставляется возможность самим оценить уровень достижения имеющихся требований, он почти всегда проявляет высокую сознательность и самокритичность [18, с. 13]. Когда наемный работник достигает максимальной ставки за свой разряд (категорию), дальнейшее повышение его заработной платы может быть обусловлено переводом на более высокую должность или переходом на более высокий тарифный разряд.

Особенностью американской системы оплаты труда является то, что талантливые работники, трудящиеся в сфере науки (обычно это 0,5–1,0% штатного расписания предприятия), получают заработную плату на том же уровне, что и сотрудники управленческого звена в подразделении, в котором они трудятся. Такой подход позволяет менеджменту компаний стимулировать творческие способности работников, а также их нежелание «продвинуться» в руководство за более высокой оплатой труда.

Стимулирование инновационной деятельности требует особого внимания и подхода. На международном уровне используются различные схемы, например, замещение повышения стандартной заработной платы разовыми премиями, которые начисляются по результатам года; участие в прибылях предприятия; бонусы за знания и умения. Такие программы способствуют значительному улучшению профессиональных качеств сотрудников. Они основаны на том, что работники добровольно наращивают свои знания и умения, что приводит к повышению их квалификации и эффективности работы.

Многие новые схемы вознаграждения научных работников характеризуются тем, что значительная часть их дохода становится подверженной риску и может меняться в зависимости от различных факторов, что делает его менее стабильным по сопоставлению с традиционными схемами вознаграждения. Стремление сделать организации более конкурентоспособными выступает одной из причин перехода к современным программам оплаты трудовой деятельности. Внедрение

современных механизмов мотивации на многих предприятиях сопровождается организационными реформами и трансформациями организации трудовой деятельности. Переход к гибким формам вознаграждения трудовой деятельности тесно связан с внедрением гибких производственных систем. По мнению сторонников применения современных механизмов вознаграждения в материальной форме, гибкий механизм мотивации позволяет использовать гибкое производство [19, с. 48].

Рассматривая мотивацию трудовой деятельности управленческого персонала, отметим, что в США она высоко оплачиваема. Величина вознаграждения, зафиксированная в контракте руководителя, прежде всего, зависит от финансовых возможностей компании. Кроме того, она обусловлена «рыночной ценой» данного класса менеджеров. В настоящее время американской промышленности ставка зарплаты менеджеров низового звена (цеха, участка) эквивалентна 1,5–2 ставки оплаты труда обычного рабочего. Для рабочих редких профессий либо высшего уровня квалификации лишь в отдельных случаях выплачивается более высокая оплата по сравнению со средней заработной платой менеджеров данной категории [20, с. 14].

Японские организации придают большое значение как стажу менеджеров, так и качеству и результатам их труда. Новые схемы вознаграждения способствуют накоплению человеческого капитала, который заключен в знаниях и опыте сотрудников. Значительная часть вознаграждения их подчиненных формируется на основе имеющихся у них «заслуг». Руководитель определяет эти «заслуги» и принимает решение о размере вознаграждения на основе результатов труда работника.

В зарубежных организациях широко применяются следующие стимулы нефинансового характера [21, с. 31]:

- льготы, относящиеся к рабочему графику (гибкий график, механизм «банка нерабочих дней», оплата нерабочего времени);
- вознаграждение материального нефинансового типа (подарки сотрудникам, оплата медицинской страховки, кредиты и ссуды);

- общефирменные мероприятия, которые не относятся непосредственно к работе (праздники внутри компании, централизованные обеды, поездки загородной и экскурсионной формы);
- вознаграждения–признательности (устная похвала, упоминания в СМИ);
- вознаграждения, относящиеся к изменению статуса сотрудника (должностное повышение, обучение за счет организации, предложение принимать участие в более выгодном или интересном проекте, возможность применения оборудования компании для выполнению собственных проектов);
- вознаграждения, относящиеся к изменению места работы (выделяется личный кабинет, нанимается секретарь, предоставление служебного автомобиля).

В России процесс формирования собственной системы мотивации продолжается. Хотя основным стимулом для сотрудников по–прежнему является заработная плата, значение других факторов начинает возрастать. Все больше организаций создают мотивационные программы, учитывающие индивидуальные достижения сотрудников и их вклад в развитие компании, что позволяет поощрять инициативных и эффективных работников. Тем не менее, многие российские предприятия до сих пор не имеют индивидуальных программ для стимулирования трудовой деятельности, что снижает продуктивность коллектива и увеличивает затраты организации [22, с. 36].

В России уже есть примеры успешного внедрения систем мотивации персонала. Например, ГК «Росатом» использует грейдинговую единую унифицированную систему оплаты труда «ЕУСОТ», которая была внедрена в корпорации в 2010 г. Эта система грейдирования основана на матрично–математической модели и балльно–факторном методе, которые позволяют формировать тарификатор (классификатор) должностей. Грейдирование позволяет распределить должности в иерархической структуре компании на основе их ценности для организации. Этот подход позволяет связать логику

бизнеса с оплатой труда, решив ряд проблем, связанных с мотивацией и стимулированием сотрудников. В результате компания может эффективнее управлять своими ресурсами и улучшить качество работы персонала.

В компании используется система категорий, где категория А включает руководителей и начальников, категория В – основной рабочий персонал, а категория С – сотрудников, отсутствие которых на рабочих местах не влияет на деятельность компании. Это позволяет определить наиболее ценные категории А и В, так как без руководства и основных рабочих полноценная деятельность предприятий корпорации невозможна. В ГК «Росатом» внедрена система грейдов, которая считается наилучшей и единственно оправданной системой начисления должностного оклада. Эта система грейдирования основана на матрично–математической модели и балльно–факторном методе, что позволяет объективно оценить вклад каждого сотрудника в деятельность компании. Таким образом, компания может управлять своими ресурсами более эффективно и обеспечить мотивацию сотрудников, что способствует улучшению качества работы [23, с. 119].

В «Концерне ВКО «Алмаз–Антей» особое внимание уделяется нематериальным стимулам, таким как формирование единой системы ценностей и корпоративной культуры, при стимулировании персонала. Этот подход позволил компании привлечь мотивированных молодых специалистов из других компаний и снизить текучесть персонала, что привело к существенному снижению среднего возраста сотрудников. Создание единой системы ценностей и корпоративной культуры также помогает укрепить внутреннюю мотивацию и чувство принадлежности к компании. Кроме того, это позволяет улучшить коммуникацию между сотрудниками и повысить эффективность работы коллектива в целом. В результате, компания становится более привлекательной для талантливых специалистов и может успешно конкурировать на рынке труда.

Концерн активно работает над созданием единой системы ценностей, которая помогает создать сильную корпоративную культуру. Эта культура

основывается на общих принципах, таких как профессионализм, ответственность и взаимное уважение. Сотрудники концерна чувствуют свою причастность к общей миссии и целям компании, что позволяет им чувствовать себя важными и уважаемыми членами команды [24, с. 2139].

Никакая система или модель не может существовать сама по себе. Важно не только создать систему управления мотивацией, но и провести диагностические мероприятия, направленные на оценку экономической эффективности полученных показателей. Регулярная диагностика работоспособности модели является необходимым шагом в процессе управления мотивацией. Она позволяет выявить проблемные моменты в работе системы и принять меры для их устранения. Также диагностика позволяет оценить эффективность принятых мер и корректировать стратегию управления мотивацией в соответствии с изменениями внешней среды и внутренних факторов. В конечном итоге, система управления мотивацией должна быть адаптирована к конкретным условиям компании и постоянно совершенствоваться, чтобы обеспечить оптимальную мотивацию и эффективность работы сотрудников [25, с. 17].

Следует учитывать, что реализация системы мотивации на предприятии требует дополнительных затрат. Поэтому важно проводить контроль экономической целесообразности реформ. Иными словами, эффект от внедрения новой системы мотивации должен значительно превышать затраты на ее внедрение. При этом необходимо учитывать, что экономический эффект может быть как непосредственным (увеличение прибыли), так и косвенным (улучшение качества продукции, снижение текучести кадров и т.д.). Важно также учитывать потенциальные риски, связанные с внедрением новой системы мотивации, и разрабатывать меры по их минимизации. В целом, успешное внедрение системы мотивации требует не только эффективной стратегии, но и компетентного управления проектом, грамотного планирования и контроля за реализацией. Только так можно

гарантировать, что внедрение системы мотивации приведет к улучшению работы компании и увеличению прибыли.

1.3 Особенности управления мотивацией персонала учреждений образовательной сферы

В настоящее время все больше российских организаций применяют зарубежный опыт мотивации персонала. Однако следует учитывать, что не все методики, используемые в зарубежной практике, могут быть эффективными в России. Ведь любая система стимулирования должна быть адаптированной как к особенностям конкретной организации, так и к рыночным условиям, которые в России отличаются от развитых стран. Поэтому необходимо создание эффективной и рациональной системы мотивации персонала, которая будет адаптирована к российским условиям. Только тогда применение зарубежного опыта в качестве хорошей стратегии, употребительно к системе мотивации персонала в РФ, будет иметь смысл [26, с. 606].

Стоит отметить, что подходы к мотивации персонала в России и за рубежом имеют свои особенности и различия, несмотря на то, что в основе их лежат одинаковые теории мотивации, зачастую основанные на иностранном опыте. Важно понимать, что в современных условиях овладение такими методами управления, которые имеют современный характер, остается значимой задачей для России [27, с. 109].

Далее рассмотрим специфику мотивации преподавателей иностранных высших учебных заведений. Ключевые показатели эффективности (КПЭ, KPI) начали применяться изначально в коммерческих компаниях для мотивации персонала и, конечно же, наращивания прибыли. Но также данная система применяется и в образовании [28, с. 24].

Прежде всего, охарактеризуем модель THEQM, или «The teaching in higher education quality model», которая широко используется в Европе. Эта

модель предлагает свои рекомендации в области качества обучения в высших учебных заведениях. Ее рекомендации, состоящие из 11 пунктов, ориентируются на стратегию каждого ВУЗа, который использует их, чтобы получить наиболее продуктивный результат. Каждый из этих пунктов разбит на 9 показателей, которые помогают достичь этого результата. Эти показатели могут быть использованы как КРІ.

Одним из таких показателей является материальное стимулирование преподавателей, которое заслуживает особого внимания. Оно является важным фактором в обеспечении качественного обучения в высших учебных заведениях. Как правило, в рамках этого показателя, преподавателям предоставляются дополнительные возможности заработка, в том числе бонусы и премии за достижение определенных целей, а также возможность участия в конкурсах на лучшую педагогическую деятельность [29, с. 251].

THEQM – модель, которая предлагает рекомендации для повышения качества обучения в высших учебных заведениях. Одним из ее ключевых показателей является материальное стимулирование преподавателей, которые вносят значимый вклад в улучшение качества обучения студентов. Для того, чтобы оценить качество работы преподавателя, необходимо использовать 9 индикаторов, которые определяют политику учреждения. Эти индикаторы включают вознаграждение за улучшение методов преподавания, награды за качество обучения, оценки учащихся, поощрения за исследования в области преподавания и обучения, а также их практическое применение, награды за преподавание с использованием новых технологий, за мотивацию студентов принимать участие в политической жизни, за высокие баллы по опросу «Лучший учитель», а также общественное признание тех, кого поощрили.

При этом некоторые показатели могут оказаться субъективными, что может привести к несоответствию выплат реальным результатам. Например, оценки студентов могут быть влиянием внешних факторов, таких как симпатии и антипатии к преподавателю, и не всегда отражать реальную

эффективность работы преподавателя. Это может привести к снижению мотивации у преподавателей, которые в свою очередь могут не получить достаточного вознаграждения за свой вклад в улучшение качества обучения.

Согласно исследованиям, материальное стимулирование не всегда является эффективным мотиватором для преподавателей, особенно если введены показатели КРІ. Такие метрики могут лишить преподавателей возможности нацелиться на повышение качества обучения, так как они вынуждены ориентироваться на заданные показатели. Например, если ВУЗ ориентирован на научную деятельность и рейтинг, то одним из показателей КРІ может быть количество статей, написанных преподавателями. Однако это может отвлечь преподавателей от работы с студентами и ухудшить качество обучения. Также стоит отметить, что количество публикаций не всегда является показателем качества работы преподавателя. Например, преподаватель с 5 публикациями может быть более квалифицированным, чем преподаватель с 25 публикациями. Поэтому многие ВУЗы начали учитывать не только количество, но и качество публикаций, например, на основе количества цитирований материалов. Это позволяет более точно оценить вклад преподавателя в развитие науки и повышение рейтинга ВУЗа [30, с. 90].

Университет Хиросимы проводит активные исследования в области мотивации своих работников. Одним из методов является материальное стимулирование с помощью использования ключевых показателей эффективности (КПЭ). В рамках этой системы учитывается количество публикаций, количество иностранных студентов в группах и количество аспирантов, ставших докторами наук. Каждому преподавателю в год выделяется цель написания всего трех статей (срок выполнения – 2023 г.). На первый взгляд, кажется, что это небольшое количество, но если учесть масштаб университета и общую цель выпуска 5400 публикаций в год, то становится понятно, что это нормальный показатель. Однако следует

учитывать, что такая система может отвлечь преподавателей от работы с студентами и преподавания.

Кроме стимулирования за публикации, многие ВУЗы используют еще один показатель эффективности – повышение научной степени. Сотрудникам, которые повышают свою научную степень, предоставляются поощрения, что способствует увеличению престижа ВУЗа в глазах абитуриентов. Это является наиболее рациональным методом стимулирования, поскольку нельзя однозначно сказать, что преподаватель замотивирован материально, так как он может быть действительно заинтересован в исследовательской работе и стремиться к повышению своей научной квалификации.

В США существует опыт в области оценки эффективности деятельности преподавателей. Оценка результативности основывается на концепции образовательной системы, а также требованиях, которые определяются должностной инструкцией, условиями приема на работу, продвижением и методами оценки деятельности.

В США основным положением концепции управления персоналом вузов является то, что качество образования зависит исключительно от личностных и профессиональных характеристик преподавателей. В связи с этим система оценки деятельности преподавателя занимает важное место. В университетах разработаны локальные документы, такие как устав учреждения образования, руководство о профсоюзных контрактах, руководство о политике наемного персонала, которые позволяют осуществлять подобную оценку. Это позволяет решать ряд задач, связанных с эффективным управлением персоналом, таких как продвижение по карьерной лестнице, переход в штат, изменения величины заработной платы, определение педагогических качеств, совершенствование профессиональных навыков [31, с. 29].

Основная цель этих задач – выявление уровня удовлетворенности студентов процессом обучения и преподаванием в вузе. Стоит отметить, что

критерии оценки преподавателей могут отличаться даже в рамках одного вуза. Обычно оценка осуществляется по трем направлениям: преподавательской, научной и вспомогательной деятельности, которые соответствуют обучению, творческой и общественной деятельности – основным составляющим деятельности вузов. При этом преподаватель всегда знаком с критериями оценки.

Оценка работы профессорско–преподавательского состава проводится в соответствии с международными стандартами, которые отражены в университетских документах по управлению персоналом. Эти стандарты определяют характеристики работника, такие как: умение ясно и четко излагать материал, налаживать контакт с аудиторией, глубокие знания предмета, использование практических примеров, применение технических средств, объективность при оценке результатов, активное участие в жизни университета и владение последними тенденциями в своей области знаний.

Оценка преподавателей в университетах США включает в себя несколько критериев. В первую очередь, руководство университета оценивает вклад преподавателя в решение поставленных задач. Кроме того, оцениваются все компоненты деятельности преподавателя, включая конкретные области его работы, его участие в организации общественной и спортивной жизни, а также его взаимодействие со студентами и ближайшим социальным окружением. Важным элементом оценки является анкетирование студентов. В то же время, методика оценки может различаться в разных университетах, в зависимости от специфики управления учебным заведением, его структуры, места в экономической жизни общества.

Интересен опыт Испании. При разработке программы мотивации преподавателей в Университете города Гранада, который является самым старинным и уважаемым вузом в стране, используются более широкие критерии оценки. Кроме того, оценка преподавателей основывается на следующих критериях:

- количество публикаций в научных изданиях;
- уровень нагрузки на преподавателя (количество читаемых дисциплин);
- объем проводимых аудиторных занятий;
- руководство проектами в рамках читаемых дисциплин.

Система мотивации и оценки преподавателей вузов Германии значительно отличается от тех, которые были рассмотрены выше. В Германии этому процессу отводится основополагающая роль в процедуре управления образованием в стране. Оценка персонала проводится на всех этапах карьерного продвижения преподавателя, и объектами оценивания выступают абитуриенты, обучающиеся, соискатели, штатные преподаватели, кандидаты на должности и слушатели курсов. При этом субъектами проведения такой оценки являются органы управления и надзора, а также экзаменаторы.

В процессе управления персоналом вузов в Германии, большую роль играет «служебная оценка» или аттестация. Она проводится исключительно органами местного (регионального) управления образованием, без привлечения высшего руководства, непосредственных руководителей, коллег и внутривузовских комиссий. Критерии оценки персонала определяются спецификой региона, проблемами, лежащими в основе оценки, и условиями труда. Стандартная оценка проводится раз в шесть лет, а если целью ее проведения является пересмотр заработной платы, то раз в два года. Система управления персоналом вузов в Германии направлена на стимулирование роста квалификации персонала и обеспечение нагрузкой, соответствующей индивидуальным возможностям.

Образовательная система Таиланда страдает от недостаточного качества образования, неравных образовательных возможностей, несоответствия между системой образования и религиозной и культурной ориентацией социума, а также неэффективного централизованного управления. Эти проблемы лежат в основе кризиса в образовательной

системе Таиланда. Исследования, посвященные разработке оптимизационной модели для улучшения тайской системы образования, указывают на то, что мотивация учителя непосредственно влияет на мотивацию учащихся.

Рассмотрим особенности систем мотивации персонала в российских вузах.

Эффективная реализация образовательных, научных и воспитательных процессов вузов возможна только при грамотном управлении персоналом. Это утверждение актуально не только для вузов, но и для коммерческих организаций. Недостаточно проработанная система мотивации или ее полное отсутствие могут привести к уходу квалифицированных преподавателей в другие вузы, в том числе частные, или в сферу реального бизнеса. Важным условием для эффективного управления персоналом в российских вузах является материальное вознаграждение. Значимым условием его применения является объективность, ясность оценки и систематичность выплаты. При этом по результатам проводимых опросов в российских вузах, это условие обычно не выполняется, что препятствует эффективному управлению персоналом [31, с. 38].

Согласно оценкам ученых, в настоящее время внутренние мотивы, в первую очередь, связанные с личным развитием, начинают заменять внешние мотивы, такие как материальное вознаграждение. В рамках своей миссии как инновационного предпринимательского вуза, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса использует рейтинговую оценку преподавателей и проводит ежегодный конкурс «Лучший преподаватель года» в качестве способов мотивации персонала. В университете разработана модель предпринимательских компетенций профессорско–преподавательского состава. Дальневосточный федеральный университет также использует рейтинговую систему для мотивации персонала, основанную на ключевых показателях эффективности КРІ. Эта система была заимствована у западных университетов.

Программа развития вуза подробно описывает процедуру стимулирования преподавателей. В начале были предусмотрены выплаты за публикации в журналах баз данных Scopus и Web of Science, за победы на международных конкурсах и за защиту диссертаций. Позднее в университете была внедрена рейтинговая система оценки ППС, которая предусматривает денежную мотивацию за достижения в различных областях деятельности, включая научную, образовательную, воспитательную и профориентационную. В результате, рейтинг положительно влияет на имидж вуза в стране и его позиции в мировом сообществе. Сотрудники стремятся не только выполнить требования, предусмотренные должностной инструкцией, но и креативно повышать свою квалификацию и выполнять общеуниверситетские задачи. Механизм стимулирования труда преподавателя включает три составляющие: оплата работы в рамках выполнения трудового договора, единовременные выплаты за конкретные показатели и активность, оцениваемая в форме рейтинга. Общеуниверситетские критерии оценки и критерии оценки внутри подразделения существуют для каждой составляющей, имеющей свой денежный фонд для распределения.

В вузе было принято решение отказаться от практики мотивирования преподавателей за выполнение учебной нагрузки. Эксперты отмечают, что наиболее важным выводом из практики применения подобной системы стимулирования труда является сокращение числа показателей оценки, что в целом благоприятно сказывается на функционировании системы мотивации в вузе. Это также позволяет преодолеть проблему утечки кадров, которая характерна для всей системы российского высшего образования.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет в 2014 г. первым из российских вузов перешел на систему эффективных контрактов, который предполагает оплату труда по результатам, а не за процесс. Эффективность труда работников Университета

оценивается в зависимости от степени участия и качества выполнения государственного задания и Программ развития ТПУ [32].

По мнению А.Н. Асаула [33], российские классические крупные государственные вузы, имеющие разветвленную систему коллегиального принятия решений и конкурентно устойчивые, характеризуются низкой мотивацией труда сотрудников. Специализированные вузы, как правило, небольшие по размеру и вынужденные выживать в условиях нехватки бюджетных средств, имеют средний уровень мотивации ППС. Руководство таких вузов способно преодолевать кризисы, опираясь на свои адекватные решения. Высокий уровень мотивации труда присущ негосударственным вузам, которые вынуждены работать на опережение в ситуации жесткой конкуренции.

Совместная разработка теории мотивационного комплекса Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова и Финансового университета при Правительстве РФ существенно влияет на исследование теории и практики мотивации ППС [34]. В результате исследования были получены следующие выводы. Преподаватели более пожилого возраста испытывают наибольшую тревогу в связи с сохранением своих рабочих мест. Материальное вознаграждение не является главным стимулом к труду. У работников в возрасте от 35 до 55 лет преобладает удовлетворение трудом, а не полученное материальное вознаграждение. Молодые преподаватели, согласно результатам исследования, часто неудовлетворены своим статусом в университете, что может привести к социально-психологическим проблемам в коллективе.

В Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова стимулирующая функция заработной платы указывает на низкий уровень «мотивов приобретения» [34, с. 221]. Это может привести к работе, ориентированной не на результат, а на формальное выполнение обязанностей. Если вуз не внедряет инновации в разработку мотивационного процесса, то такая ситуация может привести к "консерватизму трудового

поведения" и отсутствию креативности в работе. В связи с этим было принято решение уменьшить долю постоянной части заработной платы и увеличить переменную часть, а именно сократить базовый оклад и ввести дополнительные выплаты за особые достижения, например, за публикации в высокорейтинговых журналах. Для реализации проектов создаются временные творческие коллективы, а также применяется технология ротации кадров. Эксперты считают, что эти меры существенно повысят уровень заинтересованности сотрудников в результатах своей работы [17, с. 220].

Установление базовой заработной платы в Республике Узбекистан позволило устранить многие недостатки, которые были свойственны ранее применявшейся Единой тарифной сетке. Это укрепило связь между результатами трудовой деятельности ППС и их доходами в форме заработной платы. Однако, введение базовой заработной платы не решило задачу кардинального повышения качества образовательных услуг и эффективности научно-исследовательской деятельности. В таблице 1 перечислены недостатки, которые характерны для введенных должностных окладов.

Таблица 1 – Ключевые недостатки системы оплаты труда, применяемой в высших учебных заведениях Республики Узбекистан [35, с. 649]

Структурный элемент заработной платы	Недостатки
Базовый должностной оклад	1. Не учтены научные степени доцентов и профессоров, представленные ВАК 2. В должностном окладе не учтен трудовой стаж
Надбавки	Наличие одинаковых единовременных надбавок всем сотрудникам без учета результатов работы
Стимулирующие выплаты	1. Не определен механизм эффективности и интенсивности деятельности профессорско-преподавательского состава 2. Отсутствие механизма объективной оценки работы профессорско-преподавательского состава 3. Не определен механизм оценки качества выполненных работ. Отсутствие разницы между размерами заработной платы сотрудников, работающих эффективно и безрезультатно 4. Отсутствие у руководства экономически обоснованных механизмов стимулирования профессорско-преподавательского состава 5. Отсутствие рейтинга деятельности профессорско-преподавательского состава

Одним из главных недостатков текущей системы является то, что ее внедрение не привело к увеличению заработной платы работников в данной отрасли по сопоставлению с вознаграждением персонала прочих сегментов народного хозяйства. В результате вследствие недостаточного уровня вознаграждения многие узбекские ученые и ведущие специалисты трудятся в РФ и прочих странах.

Таким образом, мотивация труда в подавляющем большинстве высших учебных заведений является материальной. Нематериальные стимулы зачастую игнорируются. Бесспорно, что разработанные критерии определения стимулирующих доплат на основе балльно-рейтинговой системы ориентированы на наращивание эффективности деятельности трудового коллектива. Однако ограниченные финансовые ресурсы учебных заведений делают неосуществимым регулярное увеличение видов и размеров стимулирующих выплат. Помимо указанного, выплачиваемое материальное вознаграждение должно строго соответствовать уровню компетентности педагога. В этой связи нематериальные стимулы предстают инструментом удовлетворения многих мотивов, когда у сотрудника обеспечены потребности материального уровня [34, с. 221].

Еще один аспект в создании адекватной системы мотивации труда сотрудников, соответствующей мотивам сотрудников и целям и задачам развития учебного заведения, заключается в том, чтобы созданная политика мотивации к труду соответствовала программе развития учебной организации. В то же время данная программа должна «работать», а не создаваться «для отчетности».

2 Анализ деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

2.1 Общая характеристика учреждения

Алмалыкский филиал НИТУ «МИСиС» был образован в соответствии с Постановлением Президента Республики Узбекистан «Об организации деятельности Филиала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» в городе Алмалык» №ПП–3714 от 11 мая 2018 года и приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации №353 от 25 июля 2018 года «О создании филиала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» в г.Алмалык Республики Узбекистан». В Приложении А представлено Свидетельство о государственной аккредитации [36].

Место нахождения АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»: 110100, Республика Узбекистан, Ташкентская обл., г. Алмалык, ул. Амира Темура, д. 56.

Алмалыкский филиал в соответствии с законодательством РФ не является юридическим лицом. АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» имеет печать со своим полным наименованием с изображением Государственного герба РФ, иные печати, угловой штамп, бланки со своим полным наименованием. АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» ведет документацию и отчетность в порядке, установленном законодательством РФ с учетом особенностей, предусмотренных законодательством Республики Узбекистан [37].

Обучение и делопроизводство в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» ведутся на русском языке.

Ключевые цели деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» показаны на рисунке 1.

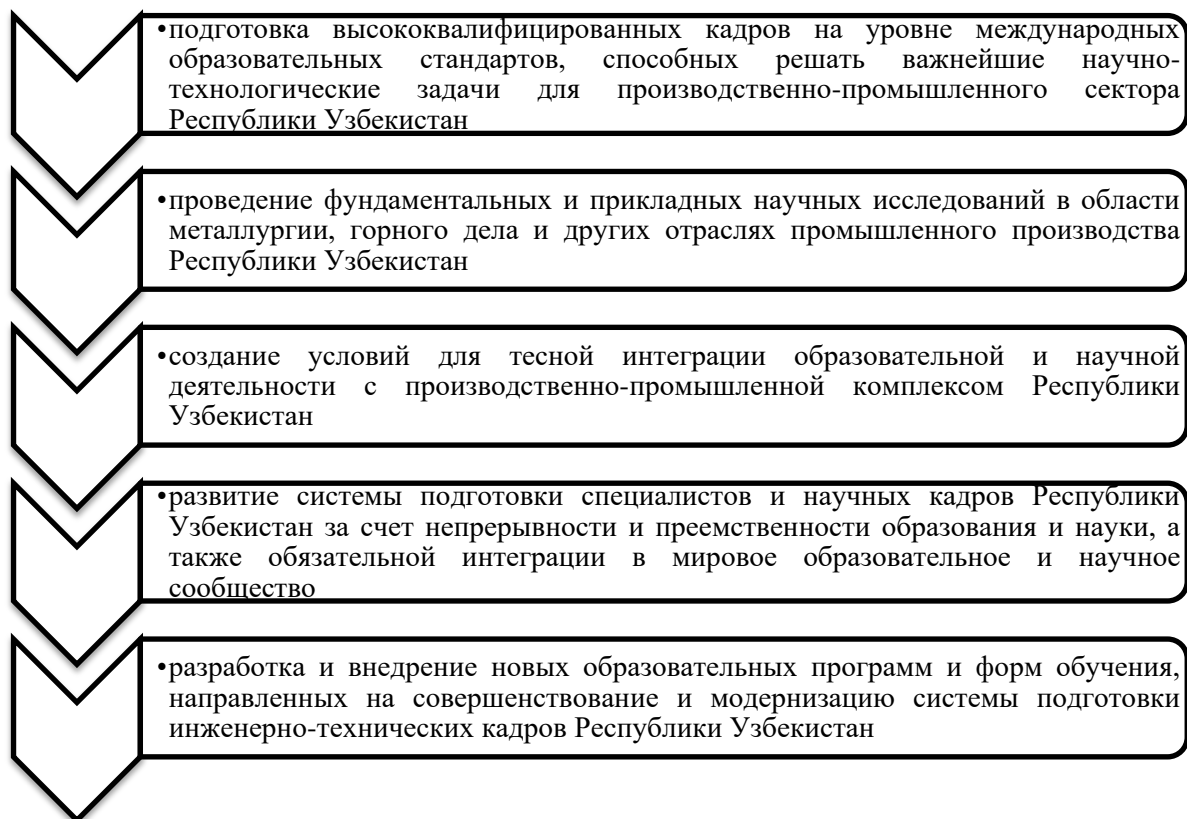


Рисунок 1 – Ключевые цели деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

[37]

Основные виды деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» показаны на рисунке 2.

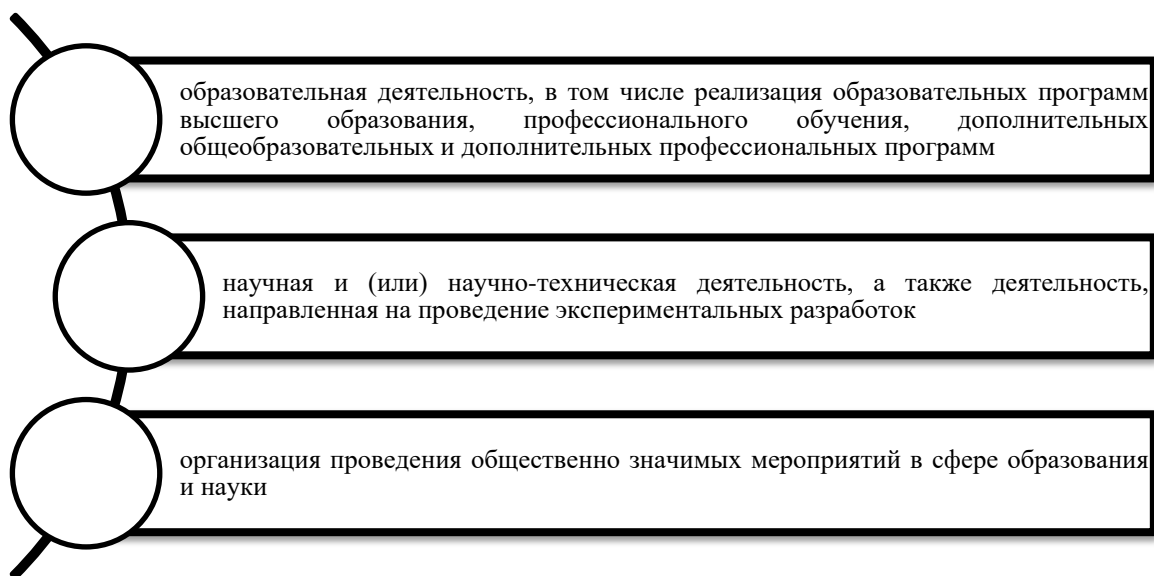


Рисунок 2 – Виды деятельности АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» [37]

Основной задачей АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» является подготовка высококвалифицированных специалистов с высшим образованием для металлургической отрасли Республики Узбекистан, расширение международного сотрудничества в сфере высшего технического образования, а также создание научно–исследовательских центров и лабораторий для проведения фундаментальных и прикладных научных исследований в области металлургии и горного дела в соответствии с запросами ключевых бизнес–партнеров.

Деятельность АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» осуществляется в соответствии с законодательством Республики Узбекистан и РФ по учебным планам и программам, утвержденным НИТУ «МИСиС» (г. Москва).

Управление Алмалыкским филиалом осуществляется в соответствии с законодательством РФ, с учетом особенностей, установленных законодательством Республики Узбекистан, уставом НИТУ «МИСиС», положением о Филиале и иными локальными нормативными актами Университета и Филиала.

Органами управления АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» являются: ученый совет, директор, квалификационный совет, попечительский совет.

Ученый совет является коллегиальным органом, осуществляющим общее руководство учреждением. Количество членов ученого совета определяется общим собранием научно–педагогических работников и обучающихся. Председателем Ученого совета является его директор [37].

Непосредственное управление деятельностью Алмалыкского филиала осуществляет директор, назначаемый приказом ректора Университета из числа кандидатур, отвечающих установленным законодательством РФ квалификационным требованиям по согласованию с Министерством высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан. Директор осуществляет свою деятельность от имени Университета по доверенности. Директор несет персональную ответственность за результаты деятельности учреждения.

Оперативное руководство АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» осуществляют заместители директора, назначаемые на должность директором по согласованию с ректором Университета и Министерством высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан:

- заместитель директора по учебной и воспитательной работе;
- заместитель директора по научной работе;
- заместитель директора, начальник управления делами.

Попечительский совет создается на срок полномочий директора АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС». Принятые на заседании попечительского совета решения оформляются протоколом и носят рекомендательный и консультативный характер.

Алмалыкский филиал от имени Университета решает вопросы, связанные с заключением договоров и государственных контрактов, определением своих обязательств и иных условий, не противоречащих законодательству РФ и Республики Узбекистан, уставу Университета и положению о филиале.

АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» обеспечивает исполнение своих обязательств в соответствии с законодательством Республики Узбекистан, планом финансово-хозяйственной деятельности и в пределах денежных средств, полученных учреждением из всех видов источников финансового обеспечения его деятельности. Алмалыкский филиал в целях обеспечения его деятельности наделяется Университетом арендуемым или полученным Университетом в безвозмездное пользование имуществом, в том числе недвижимым имуществом, предоставленным Университету в безвозмездное пользование органами государственной власти Республики Узбекистан [37].

Прием студентов был осуществлен в 2018 г. по 3 специальностям: «Горное дело» (специалитет), «Металлургия» и «Автоматизация технологических процессов и производств» (бакалавриат). С начала своей деятельности Алмалыкский филиал становится одним из научных центров горно-металлургической отрасли.

С 2019 г. в Алмалыкском филиале внедряются передовые российские образовательные и научно–исследовательские стандарты, разработанные НИТУ «МИСиС» (Москва) совместно с ведущей горно–металлургической компанией «Металлоинвест». В 2020 г. в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» был создан международный научный совет по присуждению ученых степеней доктора технических наук (DSc) и доктора философии (PhD). Также в 2020 г. было открыто заочное отделение [38].

АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» тесно сотрудничает с промышленными предприятиями и научными центрами Узбекистана в области горного дела и металлургии. Основными из них являются:

- АО «Алмалыкский горно–металлургический комбинат»;
- АО «Навоийский горно–металлургический комбинат»;
- АО «Узбекуголь»;
- СП ООО «Цеппелин Сентрал Эйша Машинери»;
- СП ООО «Datamine International Limited»;
- СП ООО «ГЕОМИКС–Гидроцветмет»;
- АО «Узбекский металлургический комбинат»;
- СП ООО «Ташкентский металлургический завод»;
- АО «УЗВТОРЦВЕТМЕТ»;
- ДП «Ташкентский литейно–механический завод»;
- ИП ООО «TEVINBULAK METALS».

В рамках реализации задач, поставленных Указом Президента Республики Узбекистан «Об утверждении стратегии «Цифровой Узбекистан–2030» и мерах по ее эффективной реализации» от 5 октября 2020 г. [39], а также в целях ускоренного развития цифровой индустрии в республике, повышения конкурентоспособности национальной экономики АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» и инжиниринговой компанией АО «Гипроцветмет» входящей в состав корпорации «РОСТЕХ» на территории Филиала был открыт образовательный центр, основной задачей которого станет подготовка и переподготовка профессорско–преподавательского состава и

студентов Алмалыкского филиала по работе с программой «ГГИС ГЕОМИКС». Вместе с этим достигнуты соглашения со многими ведущими производителями горного оборудования о создании научно–образовательных центров.

2.2 Особенности системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Прежде всего, осуществим оценку персонала Алмалыкского филиала, который можно разграничить на четыре основные категории (таблица 2, рисунок 3).

Таблица 2 – Категории работников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» (на 31.12)

Категория работников	2020		2021		2022		Изменение (2022 к 2020)		
	К–во, чел.	Доля, %	К–во, чел.	Доля, %	К–во, чел.	Доля, %	Абсол., чел.	Темп прироста, %	Доля, %
Руководители	27	10,3	27	9,9	27	9,6	0	0,0	–0,7
Специалисты	193	73,3	201	73,9	210	74,5	17	8,8	1,1
Прочие служащие	16	6,1	17	6,3	17	6,0	1	6,3	–0,1
Вспомогательный персонал	27	10,3	27	9,9	28	9,9	1	3,7	–0,4
Итого	263	100	272	100	282	100	19	7,2	

В связи развитием АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» и расширением его деятельности, в 2020–2022 гг. происходит ежегодный рост общей численности его сотрудников. Этот рост обусловлен преимущественно ростом численности специалистов (происходило расширение преподавательского состава) на 17 чел. (на 8,8%) за период до 210 чел. на конец 2022 г. Также увеличилась численность вспомогательного персонала (на 1 чел. или на 3,7%) до 28 чел. и прочих служащих (на 1 чел. или на 6,3%) на 17 чел. При этом численность руководителей не менялась и составляла 27 чел. Соответственно, общая численность сотрудников Алмалыкского

филиала за рассматриваемый период возросла на 19 чел. (на 7,2%) и составила на конец 2022 г. 282 чел.

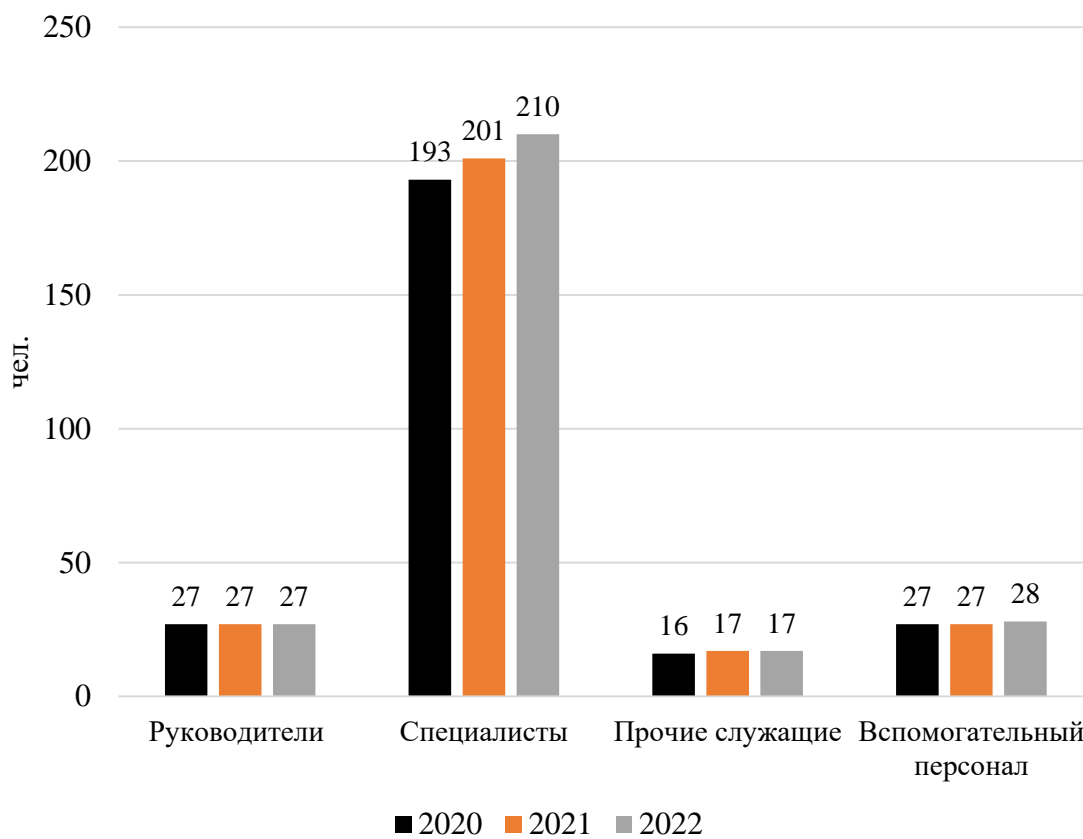


Рисунок 3 – Динамика численности сотрудников Алмалыкского филиала в разрезе основных категорий (на 31.12)

В результате произошедших изменений численности сотрудников Алмалыкского филиала их структура в разрезе основных категорий на в 2022 г. по сравнению с 2020 г. изменилась следующим образом. Доля руководителей снизилась на 0,7% и составила 9,6%. Доля прочих служащих снизилась на 0,1% до 6%, вспомогательного персонала – на 0,4% до 9,9%. Соответственно, в связи с тем, что общая численность специалистов увеличилась в наибольшей степени по сравнению с прочими категориями (как в абсолютном, так и в относительном выражении), их доля увеличилась на 1,1% и составила 74,5%. То есть именно специалисты в 2020–2022 гг. формировали большую часть сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС», что обусловлено спецификой деятельности учреждения.

В таблице 3 и на рисунке 4 показана структура персонала Алмалыкского филиала по половому критерию.

Таблица 3 – Анализ персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» по половому критерию, 2022 г. (на 31.12)

Пол	К-во, чел.	Доля, %
Мужской	172	61,0
Женский	110	39,0
Итого	282	100

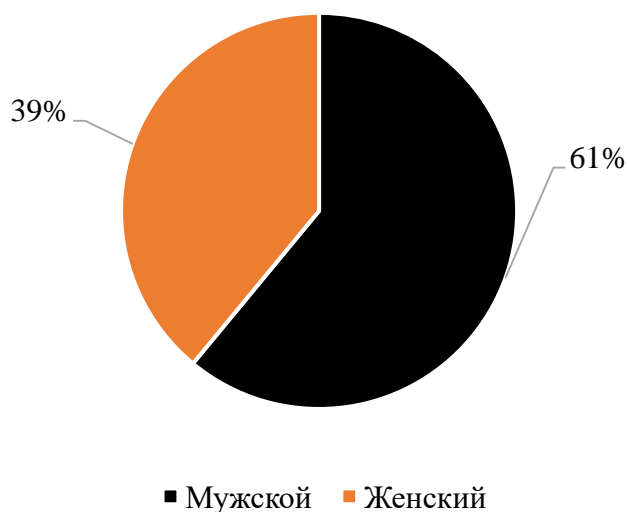


Рисунок 4 – Структура персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» по половому критерию, 2022 г. (на 31.12)

На конец 2022 г. в составе сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» преобладали мужчины: их доля составила 61%.

В таблице 4 осуществлена оценка персонала Алмалыкского филиала по образовательному критерию.

Таблица 4 – Анализ персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» по образовательному критерию, 2022 г. (на 31.12)

Уровень образования	К-во, Чел.	Доля, %
работники с высшим образованием	243	86,2
работники с неоконченным высшим образованием	3	1,1
работники со средним профессиональным образованием	34	12,1
работники со средним образованием	2	0,7
работники с неполным средним образованием	0	0,0

В связи со спецификой работы учреждения 86,2% сотрудников имеют высшее образование. Далее осуществим анализ динамики персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» (таблица 5, рисунок 5).

Таблица 5 – Движение персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Наименование показателя	2020	2021	2022	Прирост
Численность персонала на начало года, чел.	248	263	272	24
Выбыло человек: в том числе				
– по собственному желанию	2	3	5	3
– за прогулы	0	0	1	1
Принято человек	17	12	15	-2
Численность персонала на конец года, чел.	263	272	282	19
Среднесписочная численность персонала, чел.	255,5	267,5	277	21,5
Коэффициент оборота по выбытию, %	0,78	1,12	1,81	1,02
Коэффициент текучести кадров, %	0,78	1,12	1,81	1,02
Коэффициент оборота по приему, %	6,65	4,49	5,42	-1,24
Коэффициент восполнения работников, %	8,5	4	3	-5,5
Коэффициент общего оборота, %	7,44	5,61	7,22	-0,22

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{об}$):

$$K_{об} = \frac{Ч_y}{Ч_c}, \quad (1)$$

где $Ч_y$ – численность уволенных работников;

$Ч_c$ – среднесписочная численность работников.

Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{Ч_{ун}}{Ч_c}, \quad (2)$$

где $Ч_{ун}$ – численность уволенных по нежелательным причинам (по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины) [40, с. 125].

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{он} = \frac{Ч_n}{Ч_c}, \quad (3)$$

где $Ч_n$ – число принятых работников.

Коэффициент восполнения работников:

$$\kappa_{\text{в}} = \frac{\mathcal{C}_n}{\mathcal{C}_y} . \quad (4)$$

Коэффициент общего оборота:

$$\kappa_{\text{оо}} = \frac{\mathcal{C}_n + \mathcal{C}_y}{\mathcal{C}_c} \cdot 100\% . \quad (5)$$

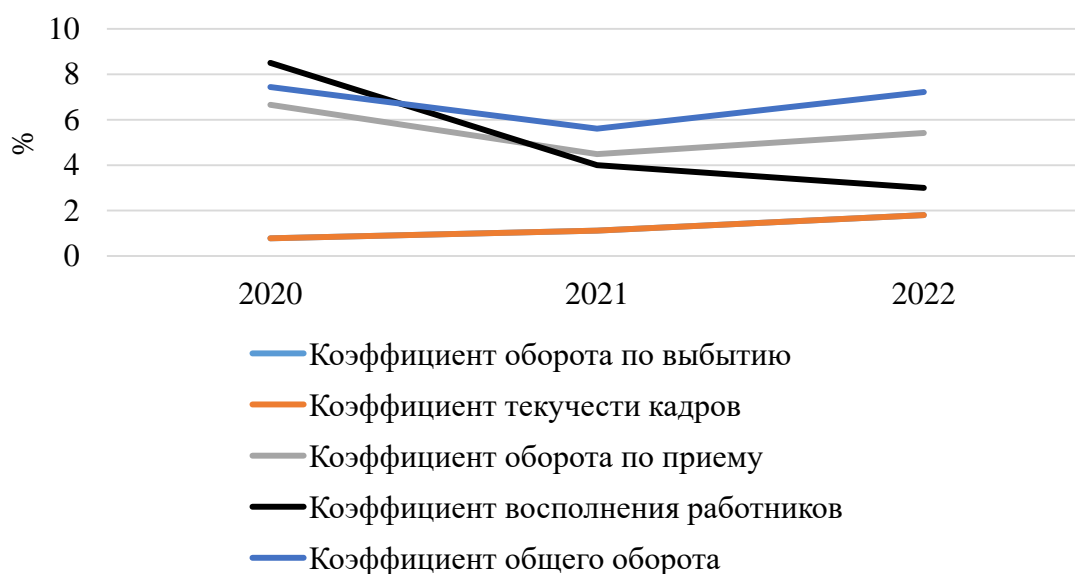


Рисунок 5 – Динамика показателей движения персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» идентичны в 2020–2022 гг., так причины выбытия были только нежелательными. Положительным фактом является то, что коэффициент оборота по приему был выше аналогичного показателя по выбытия. В результате коэффициент восполнения работников был выше единицы: в 2022 г. по сравнению с 2020 г. показатель снизился на 5,5% и составил 3%. Это связано как со снижением числа принятых сотрудников на фоне роста уволенных, так с эффектом базы сравнения (наблюдается ежегодный рост среднесписочной численности сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»).

В АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» для повышения качества и производительности труда сотрудников применяются как материальные, так и нематериальные методы мотивации. К первому категории методов, безусловно относится оплата труда, которая в учреждении регламентируется трудовым законодательством Республики Узбекистан, Коллективным договором, Положением об оплате труда работников и прочими локальными документами. При этом оплата труда персонала Алмалыкского филиала производится в пределах имеющихся у него средств на оплату труда.

Система оплаты труда работников основана на механизмах эффективного контракта, включает размеры окладов (должностных окладов), выплат компенсационного и стимулирующего характера. Эффективный контракт – трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда.

Размеры окладов (должностных окладов) устанавливаются в отдельности по каждому филиалу Университета. То есть величина окладов в Алмалыкском филиале не равна окладам аналогичных должностей в других филиалах НИТУ «МИСиС». При этом должностные оклады заместителей руководителей (начальников) структурных подразделений учреждения, за исключением окладов заместителей главного бухгалтера, устанавливается на 20 % ниже окладов руководителей (начальников) соответствующих структурных подразделений. На обеспечение окладов (должностных окладов) работников профессорско–преподавательского состава Алмалыкский филиал направляет не менее 70 процентов фонда оплаты труда без учёта выплат компенсационного характера

В АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» установлены следующие виды надбавок стимулирующего характера:

- надбавка за интенсивность и высокие результаты;
- надбавка за качество выполняемых работ.

В АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» установлены следующие виды премиальных выплат:

- премии (разовые выплаты);
- премия по итогам работы Филиала.

Премии (разовые выплаты) устанавливаются работникам за конкретные результаты работы по основаниям, показанным на рисунке 6.

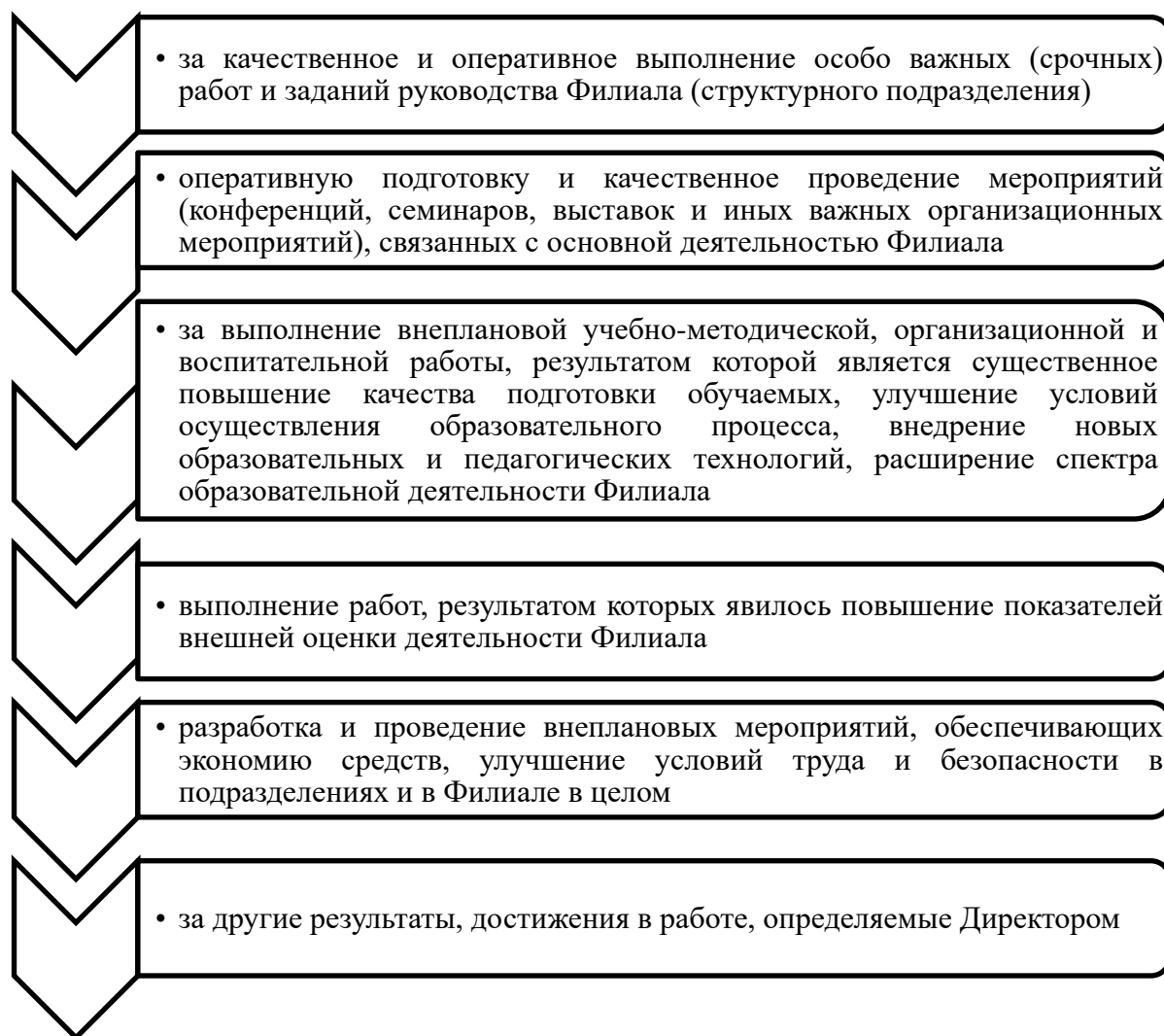


Рисунок 6 – Основания для начисления премий в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Оклад (должностной оклад) работника, замещающего должность, отнесенную к профессорско-преподавательскому составу за полную ставку рабочего времени, устанавливается за выполнение общего объема педагогической нагрузки (учебной и внеучебной) в размере 1 540 часов в год.

Объем учебной нагрузки работника из числа ППС, работающего на полную ставку, не может быть менее 450 часов и более 900 часов в расчёте на учебный год.

Почасовая оплата труда преподавателя применяется только при выполнении им учебной нагрузки и не может быть более 300 часов в течение одного учебного года. Оплата работы на условиях почасовой оплаты труда работникам производится в форме компенсационной доплаты за увеличение объёма работ на основании служебной записки руководителя и отчета о выполненной работе.

Заработная плата директора, заместителей директора и главного бухгалтера Алмалыкского филиала состоит из оклада (должностного оклада), выплат компенсационного и стимулирующего характера. Должностной оклад директора определяется трудовым договором и устанавливается Учредителем. Директору устанавливаются следующие виды выплат стимулирующего характера:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- премиальные выплаты по итогам работы.

Выплаты компенсационного характера – это установленные законодательством Республики Узбекистан и локальными нормативными актами АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» доплаты и надбавки, связанные с исполнением работниками трудовых (должностных) обязанностей в условиях, отклоняющихся от нормальных. В Алмалыкском филиале установлены компенсационные выплаты, представленные на рисунке 7.

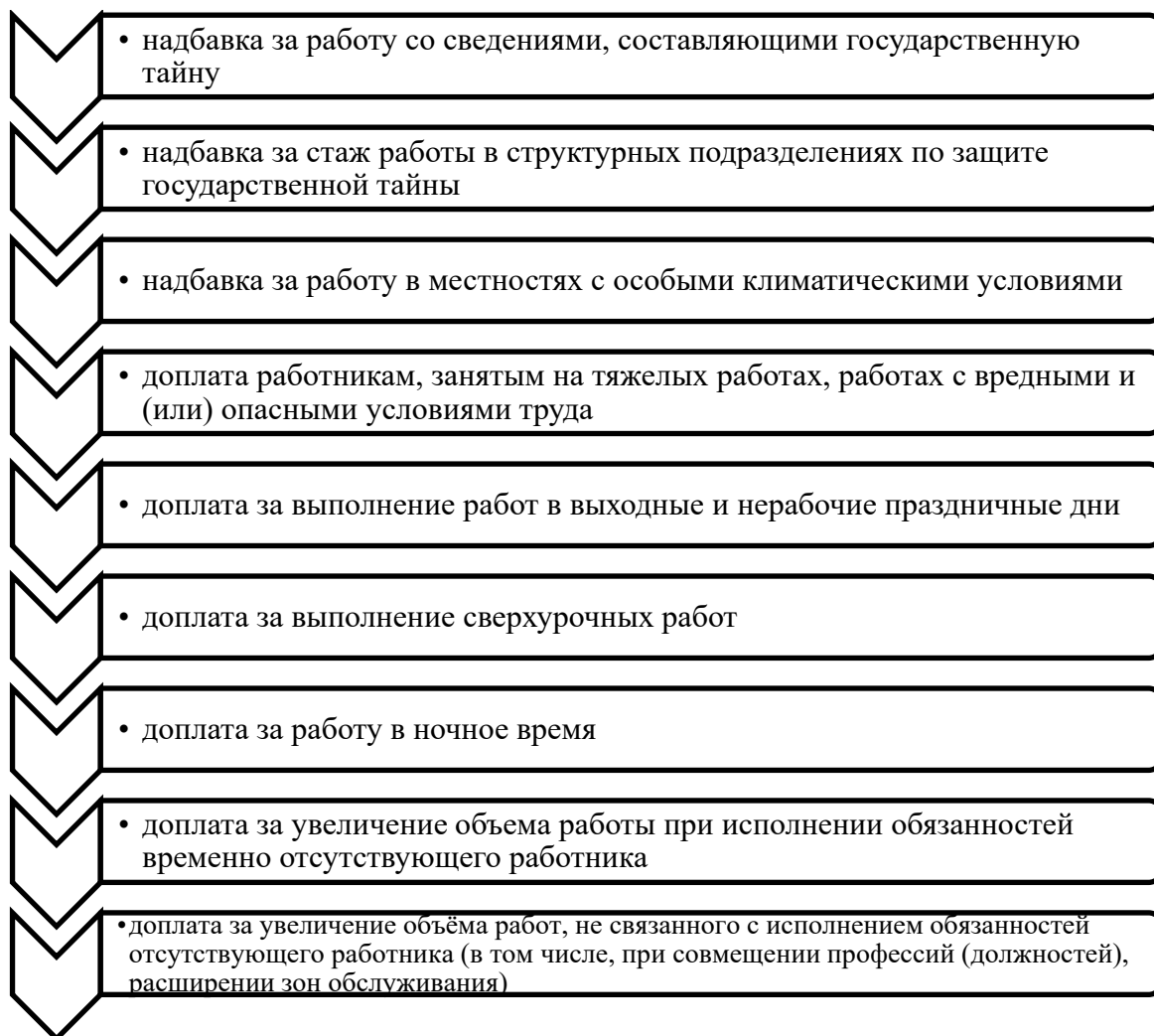


Рисунок 7 – Виды компенсационных выплат в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

К используемым нематериальным методам стимулирования в Алмалыкском филиале относят: перспектива повышения в должности, оплата семинаров, вручение грамот, доска почета.

В целом система мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» отвечает требованиям узбекского трудового законодательства.

2.3 Оценка удовлетворенности персонала действующей системой мотивации в учреждении

В целом действующую систему мотивации АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» следует признать удовлетворительной, отвечающей принципам трудового законодательства Республики Узбекистан. В целях выявления существующих проблем в системе мотивации учреждения было проведено анкетирование персонала. Был опрошен 51 сотрудник (относящийся к разным категориям персонала, 26 мужчин и 25 женщин), результаты анкетирования показаны на рисунках 8–

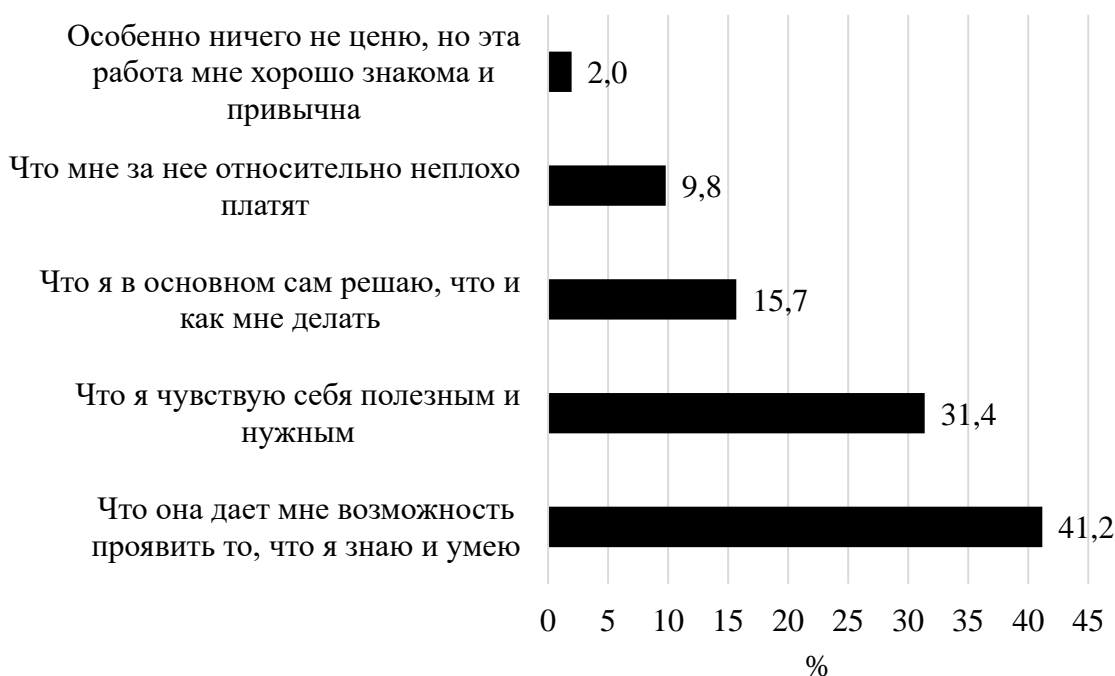


Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос: «Что Вы больше всего цените в своей работе?» (% от числа ответов респондентов)

Результаты анкетирования, представленные на рисунке 8 свидетельствуют о том, что в наибольшей степени сотрудники Алмалыкского филиала ценят возможность проявить себя (41,2% от числа опрошенных), чувствовать себя полезным (31,4% от числа опрошенных). При этом

причиной своей работы хорошую оплату на нее назвали только 9,8% от числа респондентов.

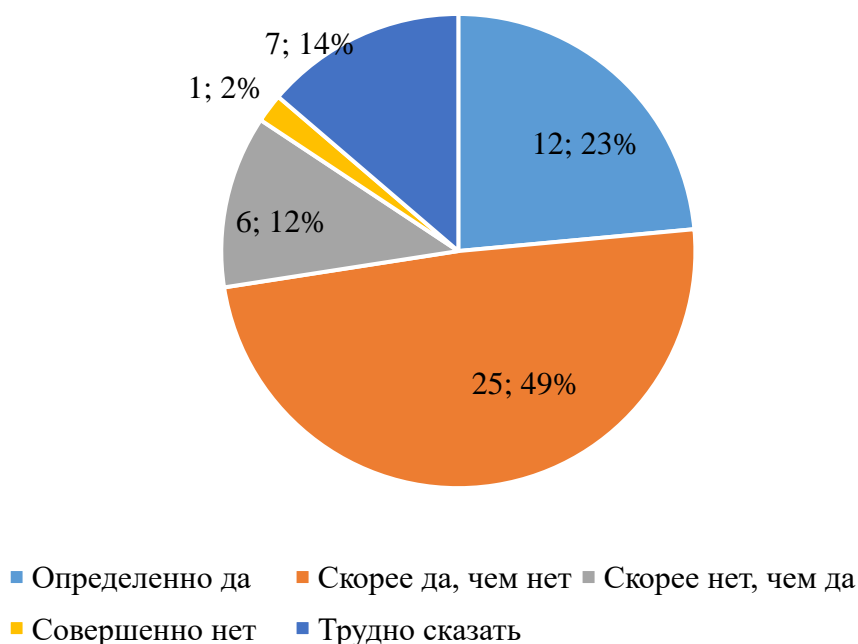


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос: Удовлетворены ли Вы работой в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»? (чел.; % от числа респондентов)

Работой в Алмалыкском филиале удовлетворены 72,5% опрошенных (в том числе 23,5% совершенно полностью и 49% скорее удовлетворены) – 37 человек. Затруднились с ответом 13,7% (то есть 7 человек), люди из данной группы могут быть как не довольны работой в учреждении, так и относительно довольны. Абсолютное недовольство работой в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» высказал один сотрудник, что составило 2% от опрошенных. Еще 6 опрошенных сотрудников скорее не удовлетворены работой в данной образовательной организацией.

На рисунке 10 показаны оценки степени удовлетворенности конкретными сторонами работы в Алмалыкском филиале опрошенными (применялась пятибальная шкала). Всего было оценено десять аспектов работы сотрудника в учреждении.

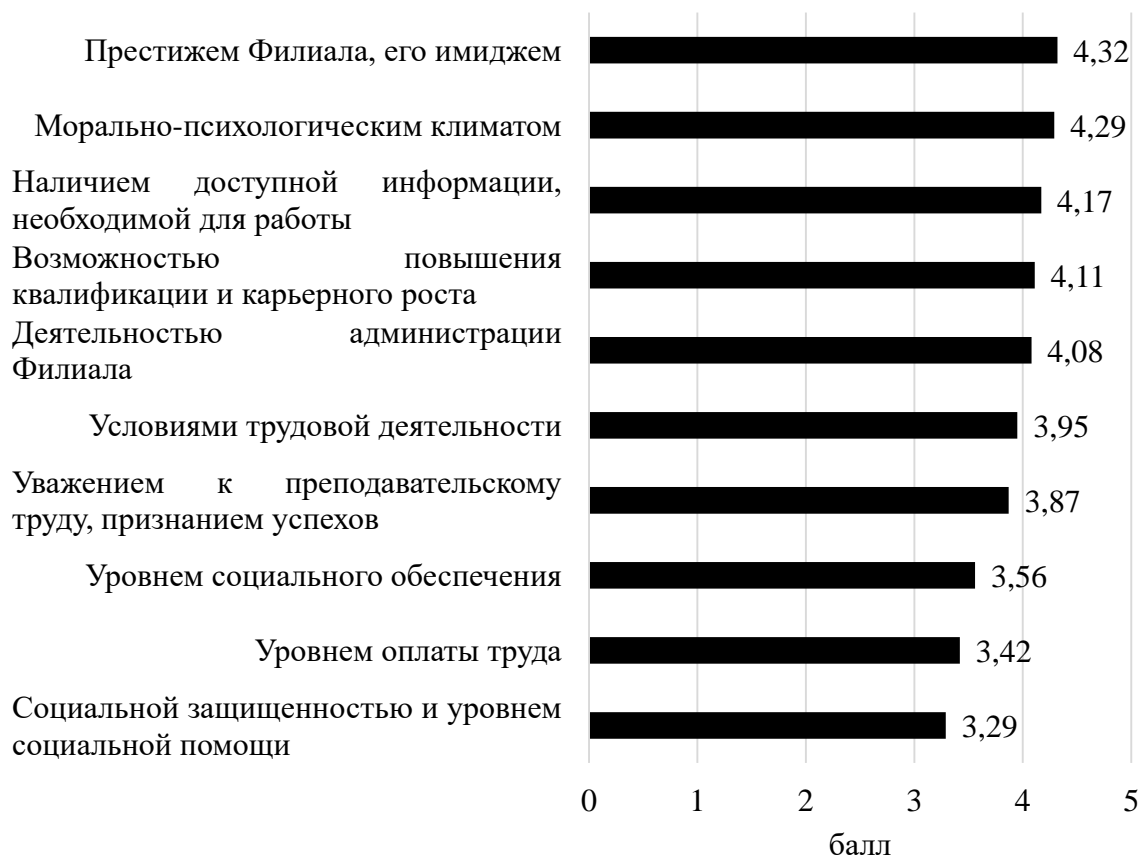
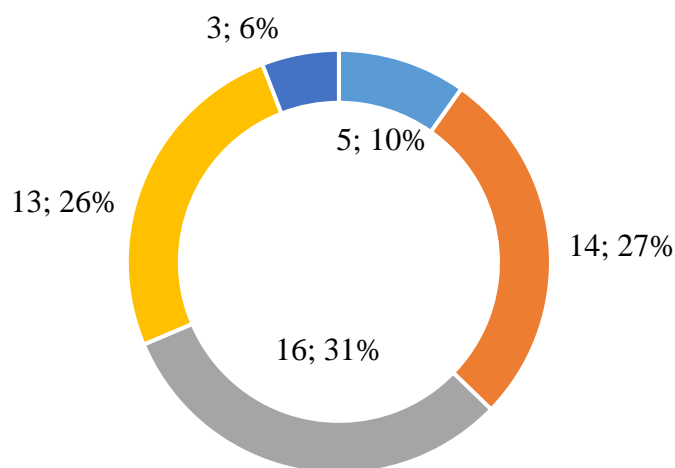


Рисунок 10 – Распределение ответов на вопрос: На сколько вы удовлетворены отдельными аспектами работы в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»? (средняя оценка по пятибалльной шкале)

В наибольшей степени сотрудники Алмалыкского филиала удовлетворены престижем учебного заведения (средняя оценка 4,32 балла), морально–психологическим климатом (4,29 баллом) и доступностью необходимой информации (4,17 балла). В середине рейтинга находятся условия трудовой деятельности и деятельность администрации (3,95 и 4,08 баллов соответственно).

Наихудшие оценки получила удовлетворенность социальной защищенностью (3,29 балла), оплатой труда (3,42 балла), а также социальным обеспечением (3,56 балла). Поэтому неудивительно, что всего 37,3% опрошенных считает размер получаемой ими заработной платы справедливой (рисунок 11). При этом 62,7% респондентов считают размер получаемой заработной платы несправедливым.



■ Да ■ Скорее да, чем нет ■ Скорее нет, чем да ■ Нет ■ Трудно сказать

Рисунок 11 – Распределение ответов на вопрос: Считаете ли Вы свою заработную плату справедливой? (чел.; % от числа респондентов)

На рисунке 12 показана удовлетворенность сотрудников Алмалыкского филиала наличием льгот для персонала.

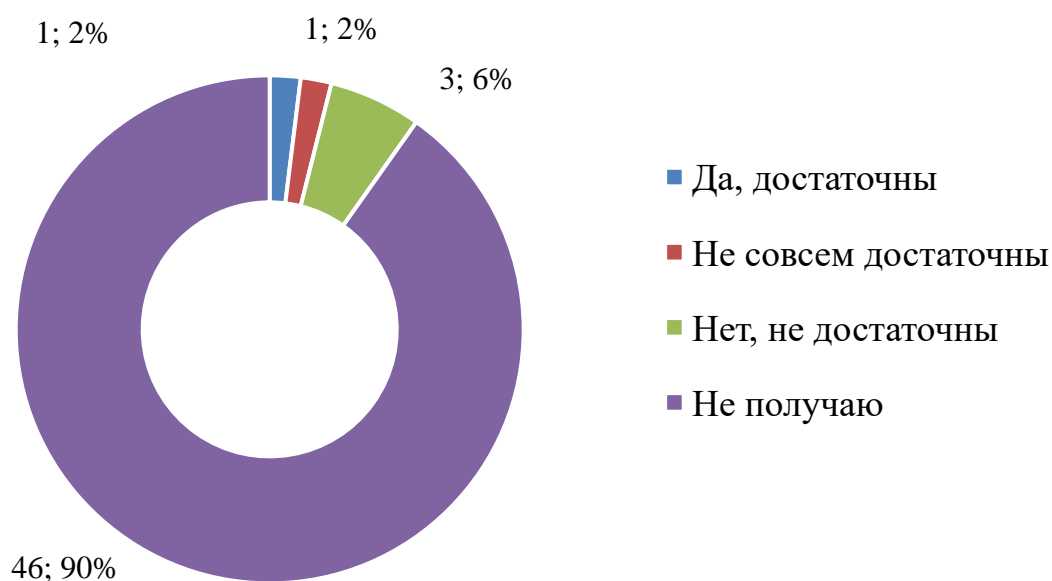


Рисунок 12 – Распределение ответов на вопрос: Достаточны ли предоставляемые сотрудникам АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» льготы? (чел.; % от числа респондентов)

Подавляющее большинство опрошенных сотрудников Алмалыкского филиала (46 человек или 90%) указали, что они не получают каких-либо льгот. Еще 3 человека (6%) указали, что они недостаточны. Всего один опрошенный сотрудник полагает, что льготы, предоставляемые АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» достаточны.

Хотя для сотрудников Алмалыкского филиала и важна их профессиональная самореализация, однако они в основном достаточно негативно оценивают оплату труда и наличие социальных льгот. Таким образом, сотрудники АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» в целом недостаточно удовлетворены системой мотивацией персонала, применяемой в учреждении. Соответственно, необходима разработка мер по ее совершенствованию.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

3.1 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Хотя в целом действующую систему мотивации АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» следует признать удовлетворительной и отвечающей принципам трудового законодательства Республики Узбекистан, выявлена неудовлетворенность ею сотрудников образовательной организации. В наибольшей степени претензии высказываются к размеру оплаты труда, отсутствию предоставляемых социальных льгот. Также стоит указать на скудность инструментов нематериальной мотивации: используются перспектива повышения в должности, оплата семинаров, вручение грамот, доска почета.

Повышение заработной платы сотрудникам возможно за счет повышения (положительной индексации) окладов, что возможно за счет наращивания величины объема финансирования. Для повышения доходов (и, соответственно, мотивации) персонала учебного заведения предлагаем расширение оснований стимулирующих выплат (рисунок 13).

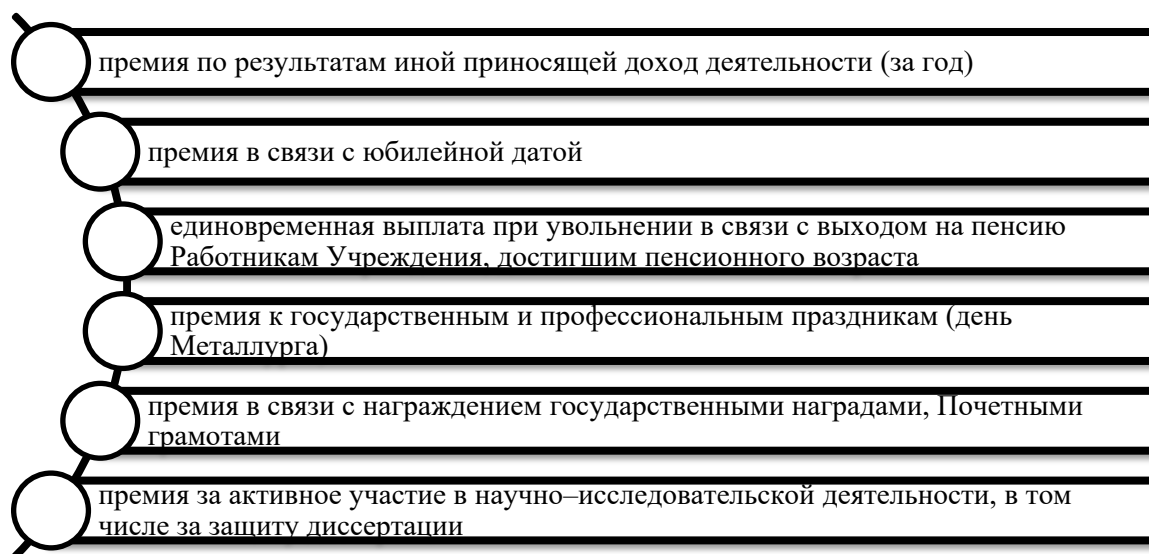


Рисунок 13 – Дополнительный перечень выплат стимулирующего характера

Для повышения социальной обеспеченности и защищенности сотрудников Алмалыкского филиала предлагаем ввести систему материальной помощи по основаниям, показанным на рисунке 14.

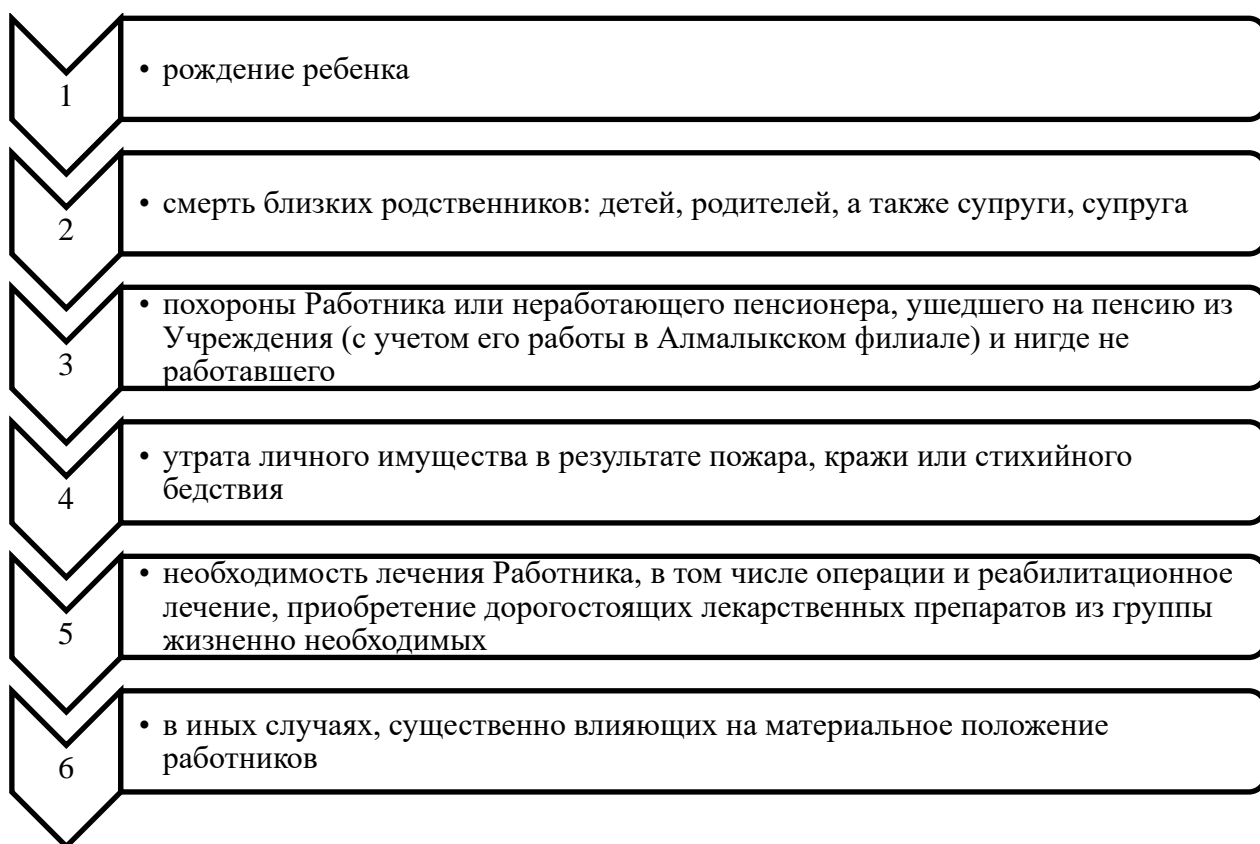


Рисунок 14 – Предлагаемый перечень оснований оказания материальной помощи

В рамках расширения социальной направленности материальной мотивации в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается: компенсация расходов на посещение бассейна, спортивного зала, путевки в детские лагеря для детей сотрудников, а также организация детских праздников для детей сотрудников.

В рамках совершенствования системы мотивации сотрудников Алмалыкского филиала необходимо уделить внимание и инструментам нематериальной мотивации. Их ключевые направления:

- совершенствования организации труда;
- профилактика синдрома профессионального выгорания;

- использование персонифицированного подхода к формированию траекторий развития ППС учебного заведения;
- совершенствование условий для продления творческой активности старшего поколения;
- вовлечение персонала в процесс управления.

В рамках совершенствования организации труда сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается использование следующих инструментов нематериальной мотивации:

- организация совещаний и планерок для всего коллектива (позволит информировать подчиненных о задачах учреждения, услышать мнение каждого, что способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников);
- администрирование: оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных, формирование культуры общения с коллегами;
- информирование: полнота информации для работы персонала (например, на специальных совещаниях и планерках);
- организация совместного досуга – выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея.

Проблема потери сотрудниками АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» интереса к работе (профессиональное выгорание) должна корректироваться посредством совершенствования системы мотивации персонала (в том числе нематериальной), учета индивидуальных особенностей сотрудника, налаживания действенной системы учета результатов труда. Мероприятия, направленные на повышение профессиональной эффективности сотрудников учреждения, должны включать в себя их моральное стимулирование, коррекцию объема выполняемых работ (при необходимости), оборудование комнаты психологической разгрузки, мероприятия, направленные на повышение квалификации персонала.

В рамках использования персонифицированного подхода к формированию траекторий развития ППС Алмалыкского филиала предлагается:

- совершенствование системы повышения квалификации, ориентированной на потребности преподавателей;
- расширение возможностей для преподавателей работы в различных лабораториях и центрах Алмалыкского филиала;
- организация командной работы и междисциплинарных взаимодействий;
- обеспечение существования дискуссионной площадки для неформального обсуждения проблем преподавания, научной и организационной работы с участием первых лиц Алмалыкского филиала: «С директором за чашкой чая», «Клуб лекторов» и т.д.;
- привлечение к работе в Алмалыкском филиале иностранных преподавателей.

В рамках совершенствование условий для продления творческой активности старшего поколения АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается:

- привлечение опытных преподавателей к наставничеству и передаче экспертного опыта, проведению мастер–классов в рамках работы кафедр и факультетов;
- привлечение компетентных преподавателей к участию в проектах молодых преподавателей, оценке конкурсных работ.

В рамках вовлечения персонала в процесс управления Алмалыкского филиала рекомендуется применять следующие инструменты нематериальной мотивации:

- делегирование полномочий управления отдельным работникам;
- привлечение отдельных работников к принятию решений;
- получение работниками обратной связи от руководителя о результатах работы;

- поддержка в нерабочих делах;
- предоставление возможности работникам представлять руководителя в его отсутствие;
- поочередное назначение ответственного за организацию вне рабочих мероприятий.

Важно указать, что эффективность применяемых инструментов нематериальной мотивации в значительной степени зависит от наиболее значимых потребностей работника (рисунок 15).

потребность в общении	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворяется, если «коллектив хороший», то есть сложились условия благоприятного организационного климата
потребность в принадлежности	<ul style="list-style-type: none"> • удовлетворяется, если «коллектив хороший», то есть сложились условия благоприятного организационного климата
потребность во власти	<ul style="list-style-type: none"> • можно удовлетворить разными способами: повышением в должности, делегированием полномочий или просто привлечением к принятию решений
потребность в уважении и признании	<ul style="list-style-type: none"> • похвала при всех будет иметь в несколько раз больший эффект, чем скупое и тихое «молодец». А вот порицание в присутствии других лиц может сильно демотивировать человека
потребность в самостоятельности	<ul style="list-style-type: none"> • особенно важна для молодых амбициозных сотрудников. Можно поощрить работника гибким или свободным графиком работы, дать ему возможность участвовать в распределении заданий и самостоятельно выбирать способы их выполнения
потребность в творчестве	<ul style="list-style-type: none"> • реализуется при выполнении интересных заданий, разработке новых проектов и направлений работы, при продвижении по карьерной лестнице

Рисунок 15 – Потребности работников и способы их удовлетворения

[41, с. 269]

Таким образом, в рамках совершенствования системы мотивации сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается расширение спектра применяемых инструментов материальной мотивации за счет увеличения перечня стимулирующих выплат, предоставления материальной помощи по установленным основаниям, а также предоставление сотрудникам посещения бассейна, спортивного зала, детские лагеря для детей сотрудников, а также организация детских праздников для детей сотрудников. Также необходимо уделить внимание нематериальной мотивации, которая должна включать несколько направлений: совершенствования организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и другое.

3.2 Определение затрат на предложенные мероприятия

Предложенные в п. 3.1 инструменты несомненно улучшат систему мотивации персонала в АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС». Далее определим затраты на их реализацию. Данные затраты включают в себя расходы на материальную мотивацию: осуществление дополнительных выплат стимулирующего характера, оказание материальной помощи, а также на прочее социальное обеспечение (таблица 6).

Таблица 6 – Расчет дополнительных годовых затрат на прочее социальное обеспечение сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Вид социального обеспечения	Количество сотрудников, чел.	Затраты на одного сотрудника в месяц, тыс. сум.	Сумма, тыс. сум.
Компенсация посещения бассейна	30	450	162000
Компенсация посещения спортивного зала	25	450	135000
Путевки в детские лагеря	80	2000	160000
Организация детских праздников	–	–	50000
Итого			507000

Компенсации посещения бассейна и спортивного зала будет осуществляться 12 месяцев в год, компенсация путевок в детские лагеря

будет осуществляться единожды в год в летние месяцы. В рамках организации детских праздников предполагается проведение одного мероприятия – на новый год.

Часть предложенных инструментов нематериальной мотивации не потребует дополнительных затрат АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС». Например, для вовлечения сотрудников Алмалыкского филиала в процесс принятия управленческих решений и совершенствование организации труда предлагается с использованием следующих инструментов:

- рассылки;
- презентации;
- информационные собрания;
- конференции и неформальные мероприятия;
- командные сессии.

Таким образом, для данного направления дополнительные затраты со стороны Алмалыкского филиала не потребуются. При этом необходимы средства для оборудования комнаты психологической разгрузки (одноразовые расходы), повышения квалификации персонала (регулярные расходы).

В таблице 7 и на рисунке 16 представлена плановая структура затрат на дополнительные инструменты мотивации персонала Алмалыкского филиала. Таблица 7 – Структура затрат на дополнительные инструменты мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Вид затрат	Сумма, млн. сум.	Удельный вес, %
Материальная мотивация, в т. ч.:	1387	91,7
– выплаты стимулирующего характера	800	52,9
– материальная помощь по установленным основаниям	80	5,3
– прочее социальное обеспечение	507	33,5
Нематериальная мотивация, в т. ч.:	125	8,3
– организация комнаты психологической разгрузки	25	1,7
– повышение квалификации персонала	100	6,6
Итого, в том числе	1512	100
– регулярные годовые затраты	1487	98,3
– однократные затраты	25	1,7

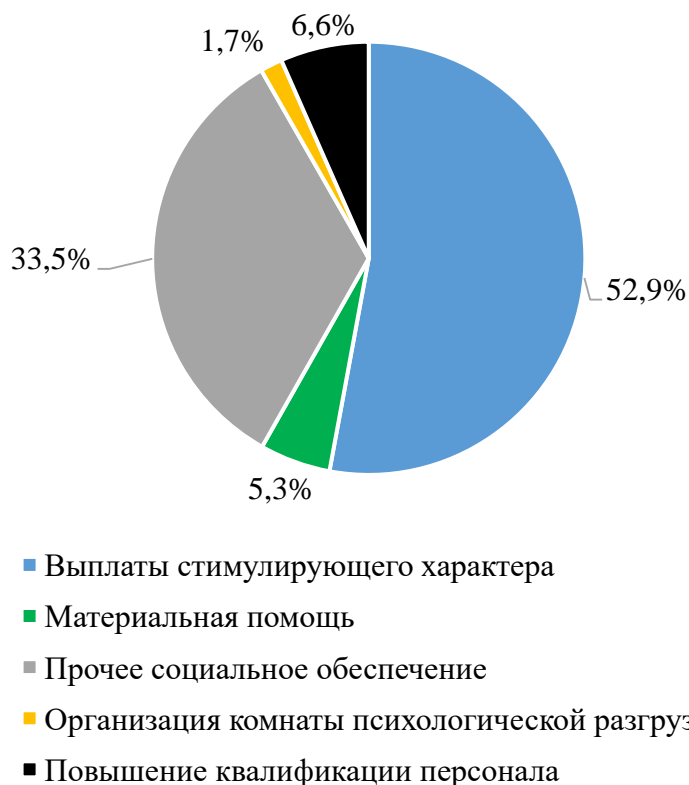


Рисунок 16 – Структура затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации в персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Общая сумма затрат составит 1512 млн. сум., из них 25 млн. сум. (1,7%) являются однократными. Наибольшие расходы приходятся на материальную мотивацию – 91,7%, в том числе 52,9% – на осуществление выплат стимулирующего характера и 33,5% – на прочее социальное обеспечение. Доля расходов на материальное обеспечение составит 5,3% от всех расходов.

Доля затрат на нематериальную мотивацию составит 8,3%, в том числе 6,6% на повышение квалификации.

Таким образом, предлагаемая система мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» содержит различные инструменты, как непосредственно нацеленные на повышение эффективности деятельности сотрудников (в частности, система премирования за результаты – она уже установлена, и не предполагается ее отмена), так и косвенно (компенсация

посещения бассейна непосредственно не влияет на результативность труда, однако сотрудник станет более позитивно оценивать свои карьерные перспективы в образовательной организации). Часть предложенных инструментов мотивации не подразумевает дополнительных затрат (в частности, проведение мастер–классов и информирование сотрудников), для осуществления прочих (более действенных) АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» необходимо нести определенные расходы.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3Б81	Мансуровой Ферузе Авалбоевне

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ОП/ОПОП	38.03.01 Экономика/ Экономика предприятий и организаций

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</p> <ul style="list-style-type: none"> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие; – стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ; – цели текущих программ социальной ответственности организации 	<p>Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местное оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.</p>
<p>2. Законодательные и нормативные документы</p>	<p>Конституция РУ Трудовой Кодекс РУ</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</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 организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - корпоративные социальные программы; - стабильность выплаты заработной платы; - социальный пакет; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров). 	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и благотворительность; - ответственность перед потребителями услуг.
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализ правовых норм трудового законодательства; – анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РУ; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – Политики, Коллективный договор.</p>

Перечень графического материала:

<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</p>	<p>Определение целей КСО Определение стейкхолдеров программы КСО Определение элементов программы КСО Затраты на мероприятия КСО Оценка эффективности мероприятий КСО</p>
--	--

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

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Ермушко Ж.А.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б81	Мансурова Феруза Авалбоевна		

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - концепция, согласно которой организации добровольно принимают на себя обязательства по снижению негативного влияния их фирмы на окружающую среду и общество, а также используют свои возможности для улучшения качества жизни населения. Понятие «корпоративной социальной ответственности» не ограничивается пожертвованиями или участием в благотворительных инициативах. Говоря о КСО, подразумевают систематическую вовлеченность организации в общественную жизнь.

Понятие социальной ответственности является комплексным. В связи с ростом сложности бизнес-процессов, а также появлением новых форматов бизнес-моделей, обусловленных распространением цифровых сервисов и технологий, реализация концепции КСО совершенствуется и логично встраивается в общую канву стратегии развития компании.

По мнению исследователей, подходы к содержанию концепции КСО сходятся в следующем:

- первоочередной задачей внедрения КСО в стратегию развития компании выступает реализация принципов устойчивого развития и стремление к росту благосостояния общества;
- при разработке КСО компании необходимо учитывать интересы каждой стороны, с которой она так или иначе взаимодействует;
- важно не просто закрепить принципы КСО в стратегии компании, а также поступательно им следовать.

Внедрение и реализация концепции корпоративной социальной ответственности связано с определенными трудностями. Прежде всего, перед компанией возникает необходимость в объединении и систематизации разрозненных элементов взаимодействия с внешней средой и обществом в комплексный и эффективный подход. Для обеспечения устойчивого развития

компания необходимо учитывать интересы заинтересованных сторон – стейкхолдеров.

Корпоративная социальная ответственность может выражаться в различных формах деятельности, включая соблюдение этических принципов, поддержку местных сообществ и благотворительность, управление отходами и энергопотреблением, а также внедрение инновационных технологий и практик, которые способствуют устойчивому развитию.

Корпоративная социальная ответственность стала особенно актуальной в условиях быстрого технологического и экономического развития, когда этика и экология стали критически важными вопросами для общества. Многие компании осознали, что невозможно достичь долгосрочного успеха без учета этих вопросов и начали вкладывать больше ресурсов в КСО-деятельность.

Вопреки мнению, что КСО связана только с дополнительными затратами, она дает положительный экономический эффект. Если организация является социально ответственной, к ней гораздо выше лояльность со стороны сотрудников, клиентов, партнеров и государства. Благодаря проведению устойчивых мероприятий, участию в социальной и экономической жизни общества, компания укрепляет авторитет на рынке и может претендовать на государственные преференции

Разделяют внешнюю и внутреннюю корпоративную социальную ответственность.

Внешняя КСО - это работа с благотворительностью, некоммерческими организациями, инвестиции в людей, забота об экологии, ответственность бизнеса перед потребителями и государством. Такая деятельность компании благотворно сказывается на ее внешнем бренде. Проводя устойчивые инициативы, организации способны расширять регионы присутствия и усилить положение на рынке.

Во внутреннюю ответственность входят: безопасность на рабочем месте, конкурентная заработная плата, страхование работников, возможность

профессионального роста и реализации. Социально ответственные компании вкладываются в развитие своих сотрудников и заинтересованы в совершенствовании их компетенций.

У АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности, хотя в деятельности учреждения присутствуют элементы социальной ответственности в виде социальных гарантий для персонала. Таким образом, в четвертой главе данной работы будет разработана программа КСО для исследуемой организации.

Таблица 8 – Определение целей КСО АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

Миссия	подготовка высококвалифицированных кадров на уровне международных образовательных стандартов, способных решать важнейшие научно-технологические задачи для производственно-промышленного сектора Республики Узбекистан	Цели КСО
Стратегия	создание условий для тесной интеграции образовательной и научной деятельности с производственно-промышленной комплексом Республики Узбекистан, повышение прибыльности Учреждения	- мотивация персонала; - повышение качества выполняемых работ, услуг; - улучшение имиджа учреждения.

Цели КСО отвечают стратегии АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС», т.к. рост мотивации персонала, повышение качества выполняемых работ, услуг позитивно влияют на качество подготовки высококвалифицированных кадров, улучшение имиджа учреждения совокупности с повышением качества выполняемых работ и услуг способствует повышению его прибыльности.

Структура стейкхолдеров АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» представлена в таблице .

Таблица 9 – Определение стейкхолдеров программы КСО АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	мотивация персонала	Сотрудники Алмалыкского филиала
2	повышение качества выполняемых работ, услуг	Студенты, металлургические предприятия, органы государственной власти
3	улучшение имиджа учреждения	Студенты, металлургические предприятия

Таким образом, внутренними стейкхолдером программы КСО АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» выступает его персонал и студенты, основным внешним стейкхолдером – металлургические предприятия.

Выбор основных стейкхолдеров обусловлен следующим:

- от мотивированности сотрудников зависит также и качество выполняемых работ, услуг;
- повышение качества выполняемых работ, услуг приводит к росту прибыли, а также улучшению имиджа учреждения.

Органы государственной власти также являются важным стейкхолдером АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС», так как государство является соучредителем данного научно-образовательного учреждения.

В таблице показа структура программ КСО в разрезе основных стейкхолдеров АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС».

Таблица 10 – Определение элементов программы КСО АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Сотрудники АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС»	Расширение системы стимулирования персонала	- мотивация персонала; - повышение качества выполняемых работ, услуг
2	Студенты, металлургические предприятия, органы государственной власти	Расширение системы стимулирования персонала и его дополнительное обучение	- повышение качества выполняемых работ, услуг; - улучшение имиджа учреждения

В рамках совершенствования системы мотивации сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается расширение спектра применяемых инструментов материальной мотивации за счет увеличения перечня стимулирующих выплат, предоставления материальной помощи по установленным основаниям, а также предоставление сотрудникам посещение бассейна, спортивного зала, детские лагеря для детей сотрудников, а также организация детских праздников для детей сотрудников. Также необходимо уделить внимание нематериальной мотивации, которая должна включать

несколько направлений: совершенствования организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и другое.

Затраты на предложенную программу КСО для АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» представлены в таблице .

Таблица 11– Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. сум.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. сум.
1	Компенсация посещения бассейна	чел.	450	162000
2	Компенсация посещения спортивного зала	чел.	450	135000
3	Путевки в детские лагеря	чел.	2000	160000
4	Организация детских праздников	мероприятие	50000	50000
5	Выплаты стимулирующего характера	чел.	4000	800000
6	Повышение квалификации персонала	чел.	25000	100000
ИТОГО:				1407000

Компенсации посещения бассейна и спортивного зала будет осуществляться 12 месяцев в год, компенсация путевок в детские лагеря будет осуществляться единожды в год в летние месяцы. В рамках организации детских праздников предполагается проведение одного мероприятия – на новый год.

Таблица 12 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты, млн. сум.	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Материальная мотивация персонала	507	- мотивация персонала; - повышение качества услуг; - рост производительности труда. - повышение качества услуг; - рост производительности труда; - улучшение имиджа организации	развитие металлургии в Республике Узбекистан
2	Нематериальная мотивация	800		
3	Дополнительное обучение	100		

Таким образом, общие затраты СП АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» на программу КСО составят 1407 млн. сум. Из них 64% будут направлены на улучшение мотивации сотрудников, а остальные 36% - на их дополнительное обучение.

Заключение

Мотивация персонала, оказывающая воздействие на эффективность функционирования предприятий, подвергается целевому управленческому воздействию – мотивированию. Совокупность производственной среды у конкретных категорий персонала благоприятствует формированию надлежащих типов трудовой мотивации. Мотивация персонала является одной из ключевых задач управления любой компании. Эффективные методы мотивации работников повышают их эффективность, улучшают качество работы, а также способствуют повышению лояльности и удовлетворенности сотрудников. Мотивация персонала напрямую связана с достижением целей организации, в том числе функционирующей в сфере образования.

Основной задачей Алмалыкского филиала НИТУ «МИСиС» (учрежден в 2018 г.) является подготовка высококвалифицированных специалистов с высшим образованием для металлургической отрасли Республики Узбекистан. Органами управления АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» являются: ученый совет, директор, квалификационный совет, попечительский совет. АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» тесно сотрудничает с промышленными предприятиями и научными центрами Узбекистана в области горного дела и металлургии.

В связи развитием АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» и расширением его деятельности, в 2020-2022 гг. происходит ежегодный рост общей численности его сотрудников. Этот рост обусловлен преимущественно ростом численности специалистов (происходило расширение преподавательского состава).

Система оплаты труда работников учреждения основана на механизмах эффективного контракта, включает размеры окладов (должностных окладов), выплат компенсационного и стимулирующего характера. В целом система

мотивации персонала АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» отвечает требованиям узбекского трудового законодательства.

В целях выявления существующих проблем в системе мотивации учреждения было проведено анкетирование персонала. Оно показало, что: работой в Алмалыкском филиале удовлетворены 72,5% опрошенных; в наибольшей степени сотрудники удовлетворены престижем учебного заведения; наихудшие оценки получила удовлетворенность социальной защищенностью; подавляющее большинство опрошенных сотрудников Алмалыкского филиала (46 человек или 90%) указали, что они не получают каких-либо льгот.

Хотя для сотрудников Алмалыкского филиала и важна их профессиональная самореализация, однако они в основном достаточно негативно оценивают оплату труда и наличие социальных льгот. Таким образом, сотрудники АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» в целом недостаточно удовлетворены системой мотивацией персонала, применяемой в учреждении. Соответственно, необходима разработка мер по ее совершенствованию.

В рамках совершенствования системы мотивации сотрудников АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» предлагается расширение спектра применяемых инструментов материальной мотивации за счет увеличения перечня стимулирующих выплат, предоставления материальной помощи по установленным основаниям, а также предоставление сотрудникам посещение бассейна, спортивного зала, детские лагеря для детей сотрудников, а также организация детских праздников для детей сотрудников. Также необходимо уделить внимание нематериальной мотивации, которая должна включать несколько направлений: совершенствования организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и другое.

Часть предложенных инструментов мотивации не подразумевает дополнительных затрат (в частности, проведение мастер-классов и информирование сотрудников), для осуществления прочих (более

действенных) АФ ФГАОУ ВО НИТУ «МИСиС» необходимо нести определенные расходы.

Список использованных источников

1. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с. – ISBN 978-5-4461-1309-5.
2. Корнейчук, Б.В. Экономика: рынок труда: учебник / Б.В. Корнейчук. – М.: Юрайт, 2019. – 287 с. – ISBN 978-5-534-11413-3.
3. Сорочайкин, И.А. Управление персоналом: теории и современные реалии / И.А. Сорочайкин. – Тольятти: Изд-во ИССТЭ, 2020. – 42 с. – ISBN 978-5-6042900-2-6.
4. Золотов, С.А. Мотивация рабочих предприятий периферии цифровой экономики: дис. ... канд. соц. наук / Золотов Сергей Александрович; Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2022. – 155 с.
5. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с. – ISBN 978-5-87818-602-5.
6. Яндарбаева, Л.А. Мотивация персонала как функция управления / Л.А. Яндарбаева, А.А. Бачаев, Р.Т. Горгиев // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 12-3 (58). – С. 286-289.
7. Удалов, А.С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход / А.С. Удалов, Н.А. Удалова // Российское предпринимательство. – 2014. – №9. – С.42-51.
8. Максвелл, Джон С. Всё решает мотивация / Джон С. Максвелл. Пер. с англ. – М.: Попурри, 2018. – 160 с. – ISBN 978-985-15-3620-3.
9. Зверева, Е.В. Мотивация персонала организации как инструмент повышения эффективности его деятельности / Е.В. Зверева, О.Е. Богданова, Л.К. Шайкина // Тенденции развития науки и образования. – 2019. – № 47-3. – С. 47-51.

10. Хандус, М.Ю. Применение концепции В.И. Герчикова в системе мотивации персонала / М.Ю. Хандус // Вестник магистратуры. – 2017. – №2. – С. 144-146

11. Ахмадов, А.У. Сущность и основы системы мотивации персонала организации / А.У. Ахмадов, Л.Х. Джабраилова, Д.В. Ашаханова // Вестник научной мысли. – 2021. – № 6. – С. 992-996.

12. Ковальчук, Я.А. Мотивация персонала как инструмент системы управления персоналом / Я.А. Ковальчук // Студенческий вестник. – 2020. – № 23-5 (121). – С. 79-80.

13. Барсукова, Л.А. Роль мотивации персонала в деятельности организации / Л.А. Барсукова, В.А. Сергеева, М.С. Орехова // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2022. – Т. 10. – № 7. – С. 10-12.

14. Писаренко, О.В. Обеспечение инновационного развития предприятий ракетно-космической промышленности на основе совершенствования управления человеческим капиталом: дис. ... канд. эк. наук / Писаренко Ольга Владимировна; Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр». – М., 2021. – 180 с.

15. Рочев, К.В. Формирование эффективной системы материального стимулирования трудового коллектива вуза: дис. ... канд. экон. наук / Рочев Константин Васильевич; Ухтинский государственный технический университет. – Ухта, 2015. – 226 с.

16. Кохно, П. Мотивация промышленного персонала / П. Кохно, А. Кохно // Общество и экономика. – 2022. – № 1. – С. 16-32.

17. Воротилова, А.П. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт / А.П. Воротилова, А.Е. Лобина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – № 2-1. – С. 98-104.

18. Кирильчук, С.П. Подходы к применению методов повышения трудовой мотивации персонала / С.П. Кирильчук, Н.В. Мельников // Sciences of Europe. – 2021. – № 62-3 (62). – С. 8-16.

19. Мешков, Д.Н. Мотивация персонала как необходимый элемент организации труда: отечественный и зарубежный опыт / Д.Н. Мешков // Наука Красноярья. – 2019. – Т. 8. – № 3-3. – С. 44-53.

20 Саенко, И.И. Мотивация персонала в управленческой деятельности / И.И. Саенко, А.Н. Казимир, А.А. Шевченко // Colloquium-Journal. – 2019. – № 25-8 (49). – С. 13-14.

21. Солдатенков, М.Д. Анализ существующих методов мотивации персонала / М.Д. Солдатенков, П.Д. Иванов // Инновационная экономика и современный менеджмент. – 2020. – № 1. – С. 29-32.

22. Андриянова, Т.В. Особенности мотивации персонала в России: перспективы управленческого воздействия и национальная специфика / Т.В. Андриянова, А.Н. Шевлякова // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. – 2021. – Т. 2. – № 10. – С. 34-39.

23. Горшенина, Е.В. Материальные и нематериальные факторы мотивации персонала в Российской Федерации / Е.В. Горшенина, И.А. Строганов // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2020. – № 2 (32). – С. 115-121.

24. Семейко, Е.В. Технологии управления мотивацией персонала организации / Е.В. Семейко // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 2137-2141.

25. Литвинова, Н.П. Влияние мотивации персонала на успех организации / Н.П. Литвинова // Russian Studies in Law and Politics. – 2019. – Т. 3. – № 1. – С. 15-20.

26. Валова, О.С. Международный опыт мотивации персонала / О.С. Валова, В.Н. Софьина, А.С. Галченко // Современное образование: содержание, технологии, качество. – 2019. – Т. 1. – С. 605-607.

27. Паруна, М.В. К вопросу о подходах к мотивации персонала в организации / М.В. Паруна // Трибуна ученого. – 2020. – № 1. – С. 107-111.

28. Сувалов, О.С. Мотивация персонала как инструмент эффективной кадровой политики организации / О.С. Сувалов, Т.В. Сувалова // Вестник университета. – 2020. – № 7. – С. 22-27.

29. Гибадулина, А.С. Материальное стимулирование преподавателей вузов: зарубежная практика / А.С. Гибадулина, Е.В. Камнева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Том 10. – № 2А. – С. 249-255.

30. Юрченко, О.В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации / О.В. Юрченко // Modern Science. – 2022. – № 1-2. – С. 89-92.

31. Матвеев, В.В. Управление процессом мотивации персонала вузов с использованием стратегического подхода / В.В. Матвеев, Ю.П. Соболева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – №3. – С. 28-41.

32. Коллективный договор НИ ТПУ на 2019-2021 гг. с приложениями (продлен до 21.02.2025 года). – URL: https://portal-storage.tpu.ru/documents/site-23/193c2bb3afcf244f0c1ea3f101f3761_1666602359.pdf (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

33. Асаул, А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики /А.Н. Асаул, В.М. Капаров. – URL: http://www.aup.ru/books/m13/5_4.htm (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

34. Литвинюк, А.А. Применение теории мотивационного комплекса трудовой деятельности к анализу организационного поведения преподавателей вуза / А.А. Литвинюк, Л.А. Жигун, М.В. Полевая [и др.]. // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 2. – С. 215-226.

35. Мухаммедов, М.М. Усиление влияния материального стимулирования на конечные результаты труда научных работников / М.М. Мухаммедов, С.А. Исхакова // Экономика труда. – 2022. – Том 9. – № 3. – С. 639–654.

36. Нормативно-правовые документы. – URL: <https://misis.uz/нормативно/> (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

37. Положение о филиале ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» в г. Алмалык. – URL: <https://misis.ru/university/struktura-universiteta/branch/almalik/> (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

38. История филиала. – URL: <https://misis.uz/about-2/> (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

39. Указ Президента Республики Узбекистан, от 05.10.2020 г. № УП-6079 «Об утверждении стратегии «цифровой Узбекистан-2030» и мерах по ее эффективной реализации». – URL: <https://lex.uz/docs/5031048> (дата обращения: 24.04.2024). – Текст: электронный.

40. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 587 с. – ISBN 978-5-16-014849-6.

41. Тимакова К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К.С. Тимакова, Н.А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4 (69). – С. 268-270.

Приложение А. Свидетельство о государственной аккредитации



ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
наименование аккредитационного органа

**СВИДЕТЕЛЬСТВО
О ГОСУДАРСТВЕННОЙ АККРЕДИТАЦИИ**

№ 3516 от « 05 » МАРТА 2021 г.

Настоящее свидетельство выдано ФЕДЕРАЛЬНОМУ ГОСУДАРСТВЕННОМУ АВТОНОМНОМУ
указывается полное наименование юридического лица

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМУ УЧРЕЖДЕНИЮ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИСиС»

119049, г. Москва, Ленинский пр., д. 4, стр. 1
место нахождения юридического лица

о государственной аккредитации образовательной деятельности по основным профессиональным образовательным программам в отношении каждого уровня профессионального образования по каждой укрупненной группе профессий, специальностей и направлений подготовки, указанным в приложении к настоящему свидетельству

Основной государственный регистрационный номер юридического лица (ОГРН) **1027739439749**

Идентификационный номер налогоплательщика **7706019535**

Срок действия свидетельства до « 05 » МАРТА 2027 г.

Настоящее свидетельство имеет приложение (приложения), являющееся его неотъемлемой частью. Свидетельство без приложения (приложений) недействительно.

<p>ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ <small>должность уполномоченного лица</small></p>	<p> подпись уполномоченного лица М.П.</p> 	<p>С.М. Кочетова <small>фамилия, имя, отчество уполномоченного лица</small></p>
--	---	--

Серия **90A01** № **0003736** *

Приложение № 5
к свидетельству о государственной
аккредитации
от « 05 » марта 2021 г. № 3516

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки
наименование аккредитационного органа

Филиал федерального государственного автономного образовательного
учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»
в г. Алмалык Республики Узбекистан

указываются полное наименование юридического лица или его филиала

110100, Республика Узбекистан, Ташкентская область, г. Алмалык, ул. Амира Темура, д. 56
место нахождения юридического лица или его филиала

1. Высшее образование - бакалавриат

№ п/п	Коды укрупненных групп профессий, специальностей и направлений подготовки профессионального образования	Наименования укрупненных групп профессий, специальностей и направлений подготовки профессионального образования	Уровень образования
1	2	3	4
1.	15.00.00	Машиностроение	Высшее образование - бакалавриат
2.	22.00.00	Технологии материалов	Высшее образование - бакалавриат

2. Высшее образование - специалитет

№ п/п	Коды укрупненных групп профессий, специальностей и направлений подготовки профессионального образования	Наименования укрупненных групп профессий, специальностей и направлений подготовки профессионального образования	Уровень образования
1	2	3	4
1.	21.00.00	Прикладная геология, горное дело, нефтегазовое дело и геодезия	Высшее образование - специалитет

Распорядительный документ
аккредитационного органа
о государственной аккредитации:

Приказ
(приказ/распоряжение)
от « 05 » марта 2021 г. № 247

Заместитель руководителя
(должность уполномоченного лица)


(подпись)
уполномоченного лица

С.М. Кочетова
(фамилия, имя, отчество)
уполномоченного лица

Серия **90A01** № **0018820** *

