

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

---

Институт электронного обучения  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра Менеджмента

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала</b>
---

УДК 005.95:005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Гафиятуллина Залина Наильевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаврикова Надежда Александровна			

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

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

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. Кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к. э.н., доцент		

Томск – 2017г.

## Запланированные результаты обучения по программе ООП

### 38.03.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
<b>Р1</b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р2</b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р3</b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р4</b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р5</b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р6</b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р7</b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р8</b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
<b>Р9</b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р10</b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р11</b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

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

Институт электронного обучения  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 \_\_\_\_\_ Н.О.Чистякова  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврской работы**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Гафиятуллиной Залине Наильевне

Тема работы:

**Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

#### **ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная литература.</li> <li>2. Статьи в периодических изданиях.</li> <li>3. Отчет по преддипломной практике.</li> <li>4. Отчетность АО "Алмалыкский ГМК".</li> <li>5. Данные, предоставленные АО "Алмалыкский ГМК".</li> <li>6. Аналитические обзоры из сети Интернет.</li> </ol>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы нематериальной мотивации персонала</li> <li>2. Анализ персонала на предприятии</li> <li>3. Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации в УСО АО «АГМК»</li> </ol>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и задачи работы</li> <li>2. Характеристика УСО АО «АГМК»;</li> <li>3. Качественный состав трудовых ресурсов УСО АО «АГМК»;</li> <li>4. Степень удовлетворенности персонала УСО АО «АГМК»;</li> <li>5. Предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации: ротация;</li> <li>6. Предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации: тренинги;</li> </ol>

	7. Предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации: профессиональное выгорание.
<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Гаврикова Надежда Александровна			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	ГафиятуллинаЗалинаНаильевна		

## Оглавление

Реферат .....	6
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки .....	7
Введение .....	8
1 Нематериальная мотивация персонала .....	11
1.1 Понятие мотивации, виды, цели .....	11
1.2 Механизм мотивации .....	21
1.3 Виды нематериальной мотивации и условия их применения .....	24
2 Характеристика Управления социальных объектов АО «АГМК» .....	29
2.1 Описание деятельности АО «АГМК» и УСО .....	29
2.2 Производственные показатели деятельности УСО .....	31
2.3 Анализ состава и структуры персонала УСО .....	35
3 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации в УСО АО «АГМК» .....	47
4 Социальная ответственность .....	68
Заключение .....	78
Список использованных источников .....	81
Приложение А Структура управления АО «Алмалыкский ГМК» .....	84
Приложение Б Организационная структура УСО АО «Алмалыкский ГМК» .....	85
Приложение В Анкета «Удовлетворены ли вы своей работой?» .....	86

## Реферат

Разработка системы мотивации труда позволяющая наиболее точно соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия является ключевой функцией службы персонала.

Управление трудовым коллективом будет эффективно, если будут использоваться следующие мотивационные резервы: материальные стимулы, социальные стимулы, личностные стимулы.

Сейчас ни у кого не вызывает сомнения, что самым главным ресурсом любого предприятия являются её сотрудники. От того, насколько эффективным окажется труд персонала, зависит успех любого предприятия. Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально результативно использовать способности персонала.

Объектом исследования бакалаврской работы является непромышленное подразделение Управление социальных объектов предприятия АО «Алмалыкский ГМК».

Цель исследования – анализ механизмов мотивации персонала в УСО АО «АГМК», а также разработка мероприятий по их совершенствованию.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется еще тем, что в деятельность организации не может эффективно без качественной и грамотно построенной системы управления персоналом и мотивации работников предприятия.

Предложенные мероприятия могут успешно применять в деятельности УСО АО «Алмалыкский ГМК».

Работа выполнена на 83 страницах, содержит 9 таблиц, 2 рисунка, 3 приложения.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

**УСО** – Управление социальных объектов

**АО «АГМК»** – акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

**ДОУ** – детские образовательные учреждения

**ДК** – дворец культуры

**СК «АГМК»** – спортивный комплекс «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

**ДОЛ** – детский оздоровительный лагерь

**СИЗ** – средства индивидуальной защиты

**ЕТС** – Единая тарифная сетка

## **Введение**

В настоящее время на нынешнем этапе развития экономики становится ясным, что ни одна система управления не сможет успешно работать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного сотрудника работать максимально производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, которая позволяет наиболее точно соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой функцией службы персонала.

Управление трудовым коллективом будет эффективно, если будут использоваться следующие мотивационные резервы: материальные стимулы, социальные стимулы, личностные стимулы.

Сейчас ни у кого не вызывает сомнения, что самым главным ресурсом любого предприятия являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители осознают, как сложно управлять этим важнейшим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд персонала, зависит успех любого предприятия. Задача руководителей состоит в том, чтобы максимально результативно использовать способности персонала. Какими бы грамотными не были приказы и решения руководителей, результат от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудников предприятия. А это может произойти только в случае, если персонал будет заинтересован в результатах своего труда. Здесь мы сталкиваемся с важнейшим моментом управления – мотивацией.

Проблемам мотивации посвящены сотни публикаций в психологических, экономических и социологических изданиях. Этим в значительной мере определяются многообразие толкований термина «мотивация» и множество теорий мотивации. Существуют десятки теорий о том, как мотивировать подчиненных, поскольку это ключевой вопрос управления.

Уникального «рецепта» мотивирования, который можно всегда использовать при любых обстоятельствах не существует. Однако есть закономерности и знания, использование которых позволяют создать на своем предприятии ту систему мотивирования, которая будет побуждать людей действовать в нужных для компании целях.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется еще тем, что в деятельность организации не может эффективно без качественной и грамотно построенной системы управления персоналом и мотивации работников предприятия.

Таким образом, тема мотивирования персонала одна из самых актуальных тем для любого человека управляющего бизнесом.

Объектом исследования нематериальной мотивации персонала и стимулирования труда является на примере УСО АО «АГМК».

Предмет исследования – существующие системы нематериальной мотивации персонала на предприятиях.

Цель исследования – анализ механизмов мотивации персонала в УСО АО «АГМК», а также разработка мероприятий по их совершенствованию.

В соответствии с поставленными целями в работе решены следующие задачи:

- рассмотрены сущность мотивации персонала, виды и цели;
- определены основные стимулы и мотиваторы производственного персонала;
- рассмотрена деятельность УСО АО «АГМК»;
- проведен анализ системы мотивации персонала на предприятии;
- осуществлена разработка мероприятий мотивации персонала УСО АО «АГМК».

При написании выпускной квалификационной работы были применены следующие методы исследования:

- монографический (изучение литературных источников);
- аналитический;

– социально-психологический (анкетирование).

В процессе работы над выпускной квалификационной работой были изучены научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, периодическая литература и интернет-источники, в которых отражены аспекты мотивации персонала.

Различные стороны мотивации труда освещены в отечественной и зарубежной психологической и социологической литературе.

На основании проведенного исследования представлены обоснованные предложения по эффективному совершенствованию системы мотивации.

Научная новизна работы состоит в выявлении особенностей организации оплаты труда на предприятиях и выработке методик и рекомендаций построения сбалансированной системы стимулирования труда, наиболее подходящей для деятельности предприятия.

# **1 Нематериальная мотивация персонала**

## **1.1 Понятие мотивации, виды, цели**

В настоящее время одним из наиболее значимых и важных ресурсов для предприятия является персонал. С того момента, как появилась школа человеческих взаимоотношений, человек стал рассматриваться не просто как инструмент для производства товаров, а как личность, как важнейший и необходимый фактор производства и успешной деятельности предприятия. Мотивация и стимулирование труда необходимы для человека, тогда он будет выполнять свои обязанности, поручения и задания добросовестно. Очень важно так построить трудовой процесс, систему мотивации и стимулирования, чтобы сотрудник получал удовлетворение от процесса работы и от результатов своей деятельности.

В конечном итоге именно это даст свои результаты – вырастет прибыль, уменьшится текучесть кадров, персонал станет более квалифицированным, снизится риск форс-мажорных обстоятельств. Человеческий фактор является важнейшим производственным фактором. Персонал предприятия необходимо мотивировать и стимулировать к труду.

Мотивация – это слагаемое каких-либо движущих сил, которые побуждают человека к активности, выставляют границы и формы этой деятельности, а также определяют ее направленность, ориентированную на достижение конкретных результатов. Влияние мотивации на поведение конкретного человека зависит от множества факторов, во многом оно индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Существует внешняя и внутренняя мотивация.

Внешняя мотивация – мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация – мотивация, связанная не с внешними

обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Мотивация бывает как положительной, так и отрицательной. Мотивация, основанная на положительных стимулах и мотивах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, называется отрицательной.

Разделяют также устойчивую и неустойчивую мотивации. Устойчивой считается мотивация, которая основана на потребностях человека, т.к. она не требует дополнительного подкрепления. Мотивация, требующая дополнительного подкрепления, называется неустойчивой.

С точки зрения управления мотивацию можно рассматривать как процесс формирования у работников стимулов к деятельности для достижения личных целей и результатов или целей хозяйствующего субъекта.

Основной целью процесса мотивации является получение максимальной прибыли от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Основными функциями мотивации являются: побуждение к действию; направление деятельности; контроль и поддержание поведения.

Основными задачами мотивации являются: оценка труда сотрудников, достигнувших значительных результатов, в целях дальнейшего стимулирования их творческой деятельности; демонстрация положительного отношения предприятия к высоким результатам труда сотрудников; популяризация результатов труда сотрудников, получивших признание; применение различных форм оценки заслуг; поднятие морального состояния через соответствующую форму признания; обеспечение процесса повышения трудовой деятельности, являющегося целью руководства.

В зависимости от того, какие задачи решает мотивирование, можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешнего влияния на человека вызываются к действию определенные побуждения, которые мотивируют человека производить определенные действия, приводящие к желательной для

мотивирующего субъекта цели. При данном типе мотивирования надо хорошо осознавать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не находится точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека[12].

Однако и его результаты в целом существенно отличаются от результатов первого типа мотивирования. Предприятия, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и эффективнее управлять персоналом.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления предприятия стремятся сочетать оба типа мотивирования [12].

Таким образом, мотивирование персонала тесно связано с научной организацией труда, в которую входит нормирование труда, представляющее из себя четкое определение круга трудовых обязанностей работника и тех качественных и количественных результатов труда, которые от него требуются.

Без знания основных теорий мотивации невозможно правильно и эффективно управлять персоналом и это понимают многие успешные топ-менеджеры и руководители предприятий. Все существующие теории и концепции мотивации стимулирования призваны ответить на вопрос – как наиболее эффективно воздействовать на персонал предприятия, чтобы сотрудники добровольно и ответственно осуществляли трудовую деятельность, направленную на достижение целей организации.

К основным теориям мотивации относятся две теории, которые выделены в классической литературе по управлению персоналом и менеджменту:

– Классические концепции.

– Современные теории мотивации, которые также делятся на содержательные и процессуальные теории мотивации.

Классические концепции мотивации применяются с давних времен, к наиболее известным можно отнести:

– Политика кнута и пряника – данная концепция применяется с момента действия организаций в обществе по настоящее время. Схема данной концепции довольно таки проста – вознаграждение полагается за хорошо выполненную работу, в случае плохого или некачественного выполнения заданной работы сотрудник может лишиться вознаграждение или получить неудовлетворительный отзыв. Такая концепция мотивации встречается в мифах и сказках разных народов мира: если герой пройдет череду испытаний, то он получит в жены царскую дочь. Если не пройдет испытания – лишится жизни.

Здесь следует добавить, что так называемый «пряник», который используется в качестве вознаграждения, чаще всего положен в том количестве, которое необходимо для выживания и только. Преимуществом данной концепции является ее проверенность веками – она применялась в разных странах в разное время и в разных отраслях и сферах. Недостаток концепции – она слишком ограничена и действует лишь на людей с низким материальным достатком, находящимся на грани выживания, и имеющим низкий уровень личной культуры и образования.

– Еще одной теорией классической мотивации является психологическая теория мотивации Э. Мэйо. На самом деле ее нельзя назвать полноценной теорией, это всего лишь практические наработки в ходе знаменитого Хотторнского эксперимента. В 1923-1924 годах в США на текстильной фабрике Мэйо впервые применил социально-психологические методы мотивации труда работников фабрики. Текучесть рабочих на прядильном участке фабрики составляла 250 %, тогда как на других участках она была 5-6 %. Материальные способы стимулирования рабочих не давали результатов. С разрешения администрации фабрики Э. Мэйо установил для прядильщиков два десятиминутных перерыва для отдыха. Быстро появились результаты:

текучесть рабочих резко снизилась, возросла выработка каждого рабочего, улучшилось морально-психологическое состояние прядильщиков. Впоследствии администрация фабрики отменила нововведения Мэйо и ситуация вернулась к прежнему состоянию.

Таким образом, как таковой теории мотивации ее основоположник не создал, но он смог показать, что одной лишь политики кнута и пряника недостаточно для эффективной деятельности персонала во благо компании, необходимо учитывать и психологическую составляющую.

Разработки Э. Мэйо стали основой современных концепций мотивации человеческих ресурсов [2].

Современные теории мотивации, к которым относятся содержательные и процессуальные, призваны ответить на вопрос – что требуется для того, чтобы сотрудник осуществлял свою деятельность эффективно. Конечно же, основополагающей концепцией здесь является теория Маслоу.

– А.Маслоу одним из первых смог ответить на вопрос, определяющий весь процесс мотивации персонала. Он считал, что для эффективной деятельности персонала необходимо мотивировать потребности сотрудников компании. В работах данного ученого отражено, что самая оптимальная мотивация – это воздействие на те потребности, которые являются у сотрудников наиболее актуальными. Также он определил, что потребности можно выстроить в некую систему – иерархию.

В настоящее время данная иерархия человеческих потребностей, определенная ее основоположником, широко известна и применяется по всему миру. В дальнейшем она была дополнена разработками психолога из Гарвардского университета Мурреем.

Таким образом, иерархия потребностей Маслоу складывается из нескольких блоков или уровней, на первом из них расположены физиологические потребности; второй уровень – потребности в безопасности; третий – социальные потребности (в общении, в принадлежности к определенным социальным группам и т.д.). Четвертый уровень иерархии

потребностей А. Маслоу представлен потребностью в уважении; пятый уровень – потребностью самореализации или, как определял А. Маслоу, самоактуализации [12].

Основоположителем данной теории было доказано, что все потребности человека удовлетворяются в строгой последовательности – например, социальные и духовные потребности удовлетворяются только после того, как удовлетворены материальные потребности человека. В каждый момент времени человек стремится удовлетворить ту потребность, которая является для него актуальной, то есть наиболее важной и сильной. Сначала удовлетворяются потребности 1-2 уровней по пирамиде Маслоу, потом – потребности верхних уровней.

Преимуществом данной концепции является ее широкая применимость – теория используется до сих пор в практике управления самыми разными организациями.

Несмотря на все положительные стороны, у данной концепции существуют и недостатки – пирамида потребностей одинакова для всех людей, не учитывая индивидуальных отличий. Например, один сотрудник более актуальными считает физиологические потребности и потребности в самореализации, другой на первое место ставит потребность в безопасности. Так как система мотивации разрабатывается для всех сотрудников, индивидуальные особенности учесть невозможно, поэтому данная система мотивации действует не на всех сотрудников. Таким образом, чистого вида единой иерархии потребностей, применимой для всех людей, не существует.

– Теория мотивации Ф. Герцберга, разработанная в 50 годы XX века с применением социологических опросов, в свою основу берет также потребности персонала компании. При исследовании мотивации к труду ее основоположник установил, что сотрудников организации наиболее эффективно побуждают к работе 2 группы факторов:

– гигиенические факторы, куда входят условия окружающей среды, в которых работает сотрудник (содержание рабочего места, санитарно-

гигиенические условия, питание, заработная плата, политика организации, отношения с коллегами, начальниками и подчиненными, степень контроля за работой);

– мотивационные факторы – связаны с характером и содержанием труда сотрудников (успех, продвижение по службе, признание результатов работы, возможности творческого и делового роста, высокая степень ответственности).

Исходя из проведенных ученым исследований сделаем выводы по факторам. Первая группа факторов сама по себе не побуждает сотрудников к трудовой деятельности, но ее отсутствие или плохое исполнение прямо влияет на удовлетворенность труда сотрудником.

Вторая группа факторов, выделенных ученым, вызывает удовлетворение трудом, однако, отсутствие мотиваций или их неадекватность не ведет к неудовлетворенности сотрудника трудом.

Таким образом, в основе данной концепции лежит вывод о том, для эффективной мотивации персонала компании руководителям необходимо применять как гигиенические, так и мотивационные факторы и их действие основано на комплексном применении.

К достоинствам и недостаткам теории Герцберга можно отнести те же самые, что у концепции Маслоу. Те факторы, которые вызовут удовлетворение от работы у одного сотрудника, не обязательно подействуют на другого и наоборот. Сущность теории Герцберга показывает, что процесс мотивации является вероятностными факторами: никогда нет уверенности в том, что мотивирующий фактор для одного сотрудника организации повлияет на эффективную работу и другого.

Процессуальные теории мотивации отвечают на вопросы: «Как происходит мотивация? Какова динамика различных мотивов и стимулов, используемых для того, чтобы сотрудник эффективно работал для достижения целей организации?». Процессуальные теории мотивации считаются более современными, чем содержательные теории.

– Теория ожиданий В. Врума. Согласно Вруму, актуальная потребность сотрудника организации еще не мотивирует его на эффективную работу по удовлетворению своих потребностей и достижению целей организации. Мотивирующим фактором являются ожидания того, что выбранная модель поведения сотрудника принесет ему желаемый результат (удовлетворение актуальных потребностей).

Исходя из теории Врума, основной мотивацией к трудовой деятельности считаются три взаимосвязанных фактора, существующих в сфере психологических ожиданий работника: ожидания сотрудника того, что его трудовая деятельность даст результат; ожидание того, что трудовые усилия повлекут за собой вознаграждение и ожидаемая ценность вознаграждения за полученные результаты труда, которую В. Врум называет валентностью.

К достоинствам теории мотивации В. Врума причисляют:

– учет индивидуальных отличий мотивации разных сотрудников компании. Руководители и менеджеры по персоналу должны сопоставлять предлагаемое вознаграждение с актуальными потребностями своих сотрудников и приводить их в соответствие.

– широкая применимость теории.

К сожалению, теория В. Врума недостаточно известна в нашей стране, существуют трудности в ее применении.

– К процессуальной теории относится и теория справедливости Стейси Адамса, который утверждал, что на мотивацию сотрудника компании действует справедливость оценки трудовой деятельности сотрудника и достигнутых им результатов руководителями организации. Определение справедливости устанавливается методом соотношения затрат и доходов сотрудника компании, сравнения текущей оценки его трудовой деятельности с предыдущими оценками, а также с оценками затрат и доходов других сотрудников компании.

В теории Адамса подчеркивается, что любой сотрудник, осознает он это или нет, всегда оценивает соотношение своих доходов и доходы других работников. Нормой при этом является примерное равенство. Критерием

оценки являются имеющиеся у сотрудника организации представления о моральной и юридической справедливости [2]. Если в результате такого сравнения и оценок сотрудник делает вывод, что нарушений справедливости нет, то он продолжает активно трудиться. В том случае, когда нарушение справедливости обнаружено, сотрудник пытается восстановить ее одним или несколькими из следующих способов:

- сокращает собственные энергозатраты трудовой деятельности;
- требует увеличения своего вознаграждения за трудовую деятельность;
- переоценивает свои возможности (снижает уверенность в себе);
- пытается повлиять на руководство компании в целях изменения оплаты труда или изменения нагрузки коллег;
- выбирает для себя другой объект для сравнения;
- пытается перейти в другое подразделение или в другую компанию.

Достоинствами теории справедливости С. Адамса являются вытекающие из нее важные выводы для практики управления людьми в организациях:

- руководителям организации и менеджерам по персоналу в обязательном порядке следует учитывать психологию сотрудников организации, в частности их представления о справедливости;

- для эффективной мотивации сотрудников очень важно обеспечить четкую систему оплаты труда;

- руководству организации необходимо периодически исследовать вопрос о том, насколько сотрудники организации считают справедливым вознаграждение своего труда.

- Модель мотивации Портера-Лоулера. Портер и Лоулер разработали комплексную теорию мотивации на основе двух предыдущих концепций. Их модель мотивации складывается из пяти переменных:

- затраченные сотрудником организации усилия;
    - оценка связи между усилиями и вознаграждением, осознание своей роли в процессе труда;
    - полученные результаты трудовой деятельности;

- вознаграждение (внешнее и внутреннее);
- степень удовлетворения своей работой.

По модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты труда сотрудника зависят от приложенных им усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных к выполнению работы усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что приложенный уровень усилий приведет к определенному уровню вознаграждения. Достижение требуемого уровня результативности труда может повлечь внешние вознаграждения, такие как премия, похвала руководителя, продвижение по службе, а также внутренние вознаграждения, например, чувство удовлетворения от хорошо сделанной работы, чувство компетентности и самоуважения.

Важно, что в теории мотивации Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами труда сотрудника организации: сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты своего труда.

Модель мотивации Портера-Лоулера имеет много выдающихся достоинств. Во-первых эта модель показывает, что мотивация является сложным системным процессом, который состоит из множества факторов. Во-вторых, модель Портера-Лоулера раскрывает важность совместного действия таких факторов мотивации, как усилия, способности, результаты, внешние и внутренние вознаграждения, удовлетворение, оценки и ожидания сотрудников организации в рамки единой системы мотивации человеческих ресурсов. В-третьих, Портер и Лоулер доказали, что результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот.

Главная заслуга Портера и Лоулера заключается в том, что они разработали системную и эффективную модель мотивации, которая в нашей стране известна мало.

Таким образом, теории мотивации подразделяются на две группы: классические и современные. Современные теории мотивации в свою очередь

подразделяются на содержательные и процессуальные теории мотивации. Наиболее известной в нашей стране является теория А. Маслоу. Системную и эффективную модель мотивации человеческих ресурсов разработали Портер и Лоулер [2].

Большинство из используемых сегодня методов материальной и нематериальной мотивации человеческих ресурсов вытекают из рассмотренных и иных теорий мотивации. Поэтому для системного понимания мотивации как одной из важнейших функций управления, для формирования профессиональных компетенций современным менеджерам и руководителям необходимо хорошо знать и уметь применять классические и современные теории мотивации.

## **1.2 Механизм мотивации**

Механизм мотивации является одним из компонентов системы заинтересованности в достижении максимальных экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Комплексный механизм представляет собой многоуровневую многоцелевую систему, включающую ряд конкретных мотивов (рисунок 1).

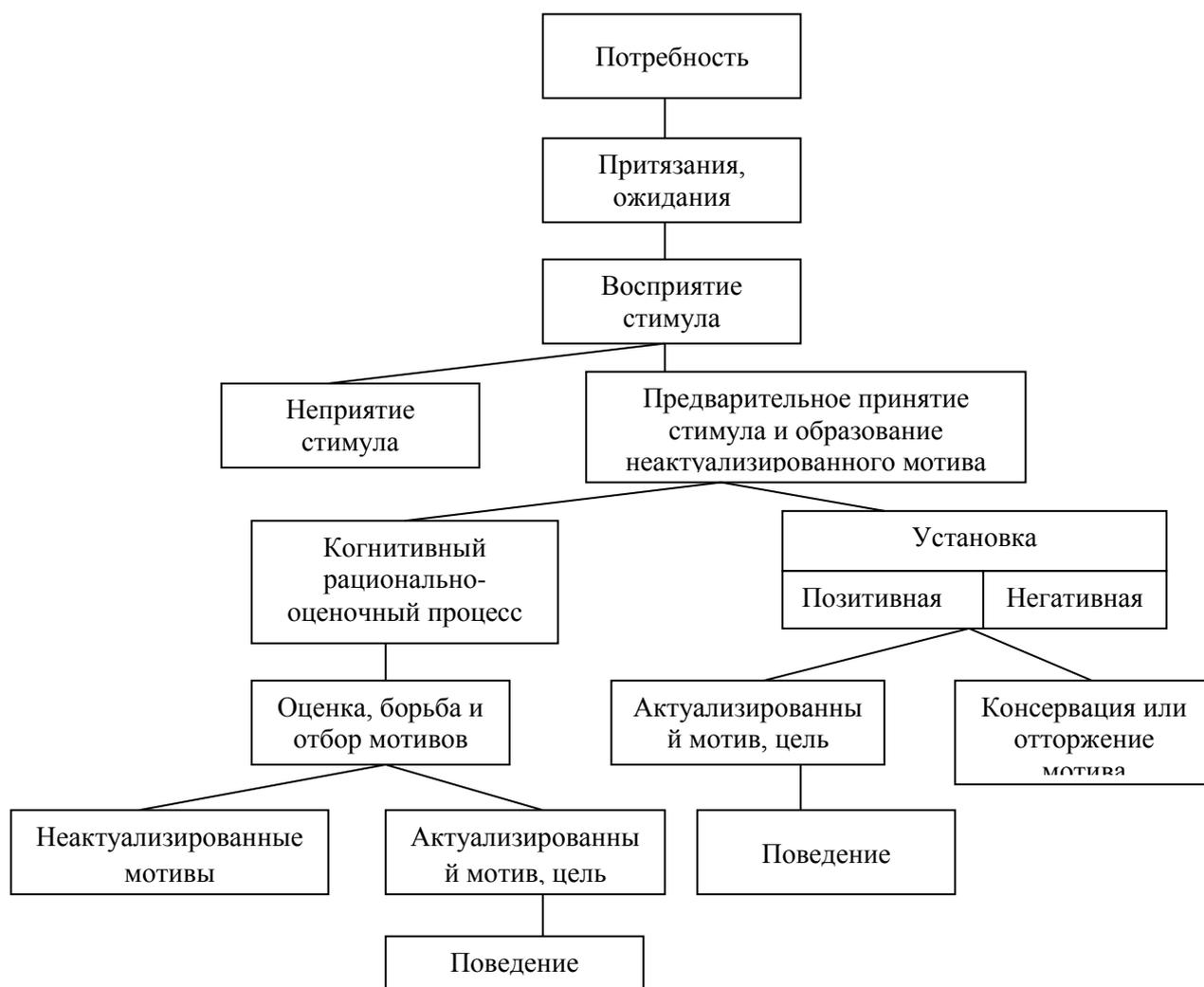


Рисунок 1 - Механизм мотивации

Исходным точкой механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека приобретения некоторых благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врождёнными, так и приобретёнными в процессе жизни и воспитания.

Реальными формами проявления потребности, которые можно соотнести со средой, выступают притязания и ожидания. Они являются следующим звеном механизма мотивации после потребности.

В управлении организацией руководители все больше внимания уделяют мотивационным аспектам, так как мотивация персонала – это основное эффективное средство обеспечения использования ресурсов и мобилизации имеющегося потенциала работников [2].

В общем виде можно составить ряд определенных правил мотивирования сотрудников: ощущение работником собственной значимости в рамках фирмы, является результатом эффективного мотивирования (признание заслуг работника, нестандартное обозначение должности, отдельный кабинет – данные элементы подчеркивают важность сотрудника в глазах других рабочих в рамках организации); материальная (нематериальная) поддержка положительных и эффективных действий работника; несистематические поощрения, стимулирующие сильнее, чем регулярные и заранее известные; поощрение сотрудников должно быть незамедлительным, но справедливым в соответствии с результатами их работы. Неординарность и эффективность их действий должна быть соответствующе оценена. Данные подкрепления должны осуществляться на промежуточных и конечных этапах работы, награды должны быть небольшими и частыми, что вызывает чувство удовлетворения у работников. Крупные и редкие награды могут вызывать зависть у других сотрудников.

Основной целью процесса мотивации является получение наивысшей отдачи от использования трудовых ресурсов. Именно это позволяет повысить прибыльность и общую результативность деятельности предприятия.

В настоящее время различные организации используют следующие элементы стимулирования: повышение заработной платы; расширение должностных функций; предоставление оплачиваемого отпуска; оплата социальных услуг; неформальное выражение благодарности; доверие руководства; гибкий график работы; предоставление удалённой работы; приобретение жилья; другие.

Эффективность мотивационной системы во многом зависит от органов управления. Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Еще одно немаловажное значение занимает изменение концепции поощрения персонала.

Мотивация сотрудников должна быть справедлива и объективна по отношению ко всем уровням персонала. Способы мотивации необходимо

обновлять, потому что поощрение не должно быть для работника обыденным явлением, оно должно его радовать и вдохновлять на последующие достижения.

Правильная мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли. А это является главной целью любой организации [22].

Наиболее действенной и эффективной считается материальная мотивация, но каждый руководитель должен выстроить на предприятии свою систему стимулирования сотрудников без денежных затрат – нематериальную мотивацию, которая применяется только совместно с материальной составляющей системы мотивации.

### **1.3 Виды нематериальной мотивации и условия их применения**

Нематериальная мотивация – это поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты. При разработке системы нематериальной мотивации нужно следить, чтобы она была направлена на решение конкретных задач, стоящих перед бизнесом. Также она должна охватывать все категории работников, учитывать на каком этапе находится компания, и включать в себя правильные методы мотивации. Чтобы подобрать правильные методы мотивации, следует изначально собрать информацию об истинных потребностях сотрудников. В этом может помочь пирамида потребностей А. Маслоу, с ней система нематериальной мотивации персонала становится более понятной. Итак, важно определить какие потребности для сотрудников ведущие, и разработать соответствующие факторы мотивации. К примеру, если для сотрудника важны социальные потребности, это значит, что ему очень важно получать поддержку от руководства и коллег, постоянно находиться в общении и кругу людей. Для работников, которые испытывают потребность в защите и безопасности необходимо организовать дружелюбную атмосферу в

коллективе, информация о негативных составляющих рабочего процесса должна быть минимизирована.

Способов нематериальной мотивации множество, к наиболее действенным и эффективным можно отнести такие как: информирование о достижениях, конкурсы и соревнования, дополнительные выходные, спортивные и культурные мероприятия, скидки на продукцию компании или услуги, оценки коллег, звание «лучший сотрудник месяца», поощрительные командировки, более комфортабельные условия работы, мотивирующие совещания, поздравления с праздниками.

Исходя из опыта нескольких крупных компаний, можно также посоветовать руководителям предприятий использовать следующие приемы:

- всегда обращаться к сотрудникам по имени;
- публично выражать благодарность (в практике чаще встречаются случаи, когда обращают внимание на ошибки, а не достижения);
- использовать красивые названия должностей сотрудников;
- приглашать сотрудников на переговоры, важные встречи. Это повышает их значимость в собственных глазах и окружающих;
- обращение к сотрудникам за советом, помощью;
- гибкий график, персональный рабочий участок;
- старайтесь выслушивать работника, а не только его информировать;
- сделайте офис вторым домом для сотрудников, у них не должно возникать мыслей о смене работы;
- предоставьте сотрудникам больше свободы, по возможности уберите жесткие рамки начала и окончания рабочего дня.

Проанализировав опыт, накопленный в сфере управления персоналом, можно сделать вывод, что для построения эффективной системы мотивации на предприятии недопустимо использовать какой-либо один её вид. Денежное вознаграждение дает большую гарантию повышения эффективности деятельности сотрудников. Однако организации не могут бесконечно обращаться только к таким способам мотивации по понятным причинам, и вот

тогда появляется необходимость перехода к потребностям более высокого уровня и использования более сложных методов мотивации. Исходя из этого, следует полагать, что методы материальной и нематериальной мотивации должны использоваться совместно и в четко сбалансированной пропорции.

Главной составляющей нематериального стимулирования сотрудников является человеческое отношение к ним – только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива. Человеческое отношение – это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем, возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей.

Можно выделить следующие возможные нематериальные мотиваций сотрудников:

1) Мотивирующие совещания, на которых обычно обсуждаются текущие дела организации, происходит обмен новостями, проводятся деловые дискуссии между сотрудниками с целью вовлеченности их в текущие проекты организации [2].

2) Поздравление со знаменательными датами. Это один из стартовых видов проведения со стороны руководителя нематериальной мотивации сотрудников. Поводы для поздравления могут быть как сугубо связанные с трудовыми обязанностями сотрудника (повышение в должности, прохождение испытательного срока), так и личные (день рождения, юбилей, рождение ребенка, свадьба и т.д.). Главное, чтобы проведение данного вида мотивации исходило обязательно от руководства и в ходе поздравления присутствовали не только руководители, но и коллеги сотрудника.

3) Обучение. Перспективных сотрудников, приносящих высокие показатели организации, в качестве стимулирования и мотивации их труда должны регулярно обучать. Это могут быть курсы повышения квалификации за счет организации, семинары, тренинги. Главное, чтобы сотрудники чувствовали, что руководители ценят их вклад в общее дело и заинтересованы в развитии их потенциала.

4) Место для отдыха. Этот вид нематериальной мотивации особенно благоприятно сказывается на рабочем процессе. Практически всем сотрудникам необходимо иметь не только рабочее место, но и зону отдыха. В идеале, это наличие кухни, раздевалки и гостиной с удобными диванами, где сотрудники могут встретиться во время обеденного перерыва и обсудить важные вопросы друг с другом и с выделенной спортивной зоной (например, можно организовать небольшую зону настольного тенниса)

5) Обновление рабочего места. Очень часто организация игнорирует банальную вещь – рабочее место сотрудника. Для лучшей мотивации сотрудников необходимо, чтобы каждый работник чувствовал себя комфортно на рабочем месте. Конечно, сложно выделить каждому работнику свой кабинет, но улучшить условия его труда возможно. Например, обновлять технику, с которой работает персонал не реже одного раза в пять лет, обеспечивать персонал необходимыми принадлежностями для работы, повесить табличку на дверь с указанием должности и ФИО сотрудников, работающих в этом кабинете. Данные мероприятия положительно сказываются на персонале, ведь у них складывается мнение о том, что их замечают и им всегда приятно, когда к ним обращаются по имени-отчеству.

6) Поощрения в виде корпоративных мероприятий. В ряде компаний существует система мотивации сотрудников в виде оплаты им посещения бассейна, фитнес-центра, спа-центра, оплата мобильной связи, оплата обедов, праздничные банкеты, корпоративные поездки на каток или походы в кинотеатр всем коллективом. Все эти мероприятия являются нематериальной мотивацией, позволяющей повысить командный дух коллектива и способствуют его сплочению.

7) Поощрения за особые достижения сотрудников. Данный вид мотивации предполагает поощрения сотрудников за большой вклад в работу или высокие показатели работы в форме благодарности, почетной грамоты, памятного значка или ценного подарка, врученного лично руководителем и с записью в трудовой книжке в разделе трудовых достижений. К сожалению,

даже при наличии данного вида мотивации в организации, руководители почему-то пренебрегают им, считая, что в это нет необходимости. Или боясь, что получив грамоту, сотрудник будет требовать повышения в должности.

Отсюда можно сделать вывод, что эмоциональный подъем подчиненных является лучшей нематериальной мотивацией в организации для качественных результатов. В современных условиях очень часто приходится снижать затраты и у руководителей нет возможности поощрить материально заслуживших это сотрудников.

Поэтому нематериальную мотивацию можно считать незаменимым помощником руководителей в повышении качества работы своего персонала и улучшении состояния психологического микроклимата в коллективе.

В настоящее время мотивация персонала играет важную роль в эффективности деятельности компании. Построение системы мотивации персонала реализуется через определение задач и основных проблем в существующей системе мотивации [2].

Система мотивации позволяет формулировать требующее поведение персонала, повышает эффективность работы персонала и заинтересованность в работе.

Система мотивации персонала в компании – это мероприятия, которые стимулируют персонал не только к работе, но и к желанию работать, к старательности и достижению высоких результатов. Системой мотивации персонала является инструмент управления, который влияет на эффективность деятельности персонала на предприятии и в целом.

Таким образом, можно сказать, что мотивация – явление достаточно сложное для изучения, поскольку она проявляется в делах и поступках людей, не всегда отражающих истинные побудительные причины поведения. Руководитель, изучивший теорию мотивации, имеет возможность, наблюдая за своими подчинёнными, определять потребности, которые ими движут, и применять соответствующие этим потребностям стимулы [2].

## **2 Характеристика Управления социальных объектов АО «АГМК»**

### **2.1 Описание деятельности АО «АГМК» и Управления социальных объектов**

Полное фирменное наименование: – Акционерное общество «Алмалыкский горно-металлургический комбинат»

АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших горно-металлургических предприятий в Республике Узбекистан.

АО «Алмалыкский ГМК» является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность на основе действующего законодательства Республики Узбекистан и Устава.

Уставный фонд Общества составляет из номинальной стоимости акций Общества, приобретенных акционерами, и выражается в национальной валюте Республики Узбекистан.

Размер Уставного фонда на данный период составил 355 801 598 556 (триста пятьдесят пять миллиардов восемьсот один миллион пятьсот девяносто восемь тысяч пятьсот пятьдесят шесть) сум, разделенный на 90 904 854 (девяносто миллионов девятьсот четыре тысячи восемьсот пятьдесят четыре) штук акций, в том числе:

– 97,5% – 346 996 828 544 (триста сорок шесть миллиардов девятьсот девяносто шесть миллионов восемьсот двадцать восемь тысяч пятьсот сорок четыре) сум, разделенная на 88 655 296 штук акций;

– 2,5% – 8 804 770 012 (восемь миллиардов восемьсот четыре миллиона семьсот семьдесят тысяч двенадцать) сум, разделенная на 2 249 558 штук акций – доля физических и юридических лиц [29].

Номинальная стоимость каждой акции составляет 3 914 сум.

Предприятие занимается следующими основными видами работ и оказанием услуг:

– Добыча и переработка руд с последующим получением товарной продукции;

- Реализация готовой продукции и продуктов их переработки;
- Выполнение заказов для государственных нужд в объемах и по номенклатуре, устанавливаемых в производственном контракте;
- Инвестиционная деятельность, включая эмиссию собственных ценных бумаг, в том числе акций и облигаций, покупку, продажу любых ценных бумаг, в том числе внесенных в Уставный фонд компании;
- Целевое финансирование научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектно-изыскательских работ, технического перевооружения, реконструкции, расширения производственных мощностей по добыче (производству), переработке;
- Научно-техническое, внешнеэкономическое и правовое обеспечение деятельности предприятия [29].

В настоящее время на АГМК получают более 18 различных видов продукции: золото, серебро, медь, цинк, металлический, молибденовый концентрат, теллур, технический, селен технический, медный купорос, свинцовый промышленный продукт (КЕК), эмальпровод, сплав ЦАМ, кадмий, и др. А также кислород, серную кислоту, эмульсионные взрывчатые вещества [19].

Ведутся научно-исследовательские и опытно-экспериментальные работы по получению новых видов продукции основного производства.

Организационная структура компании представлена в приложении А.

Управление социальными объектами на предприятии создано в целях регулирования деятельности следующих объектов социальной сферы:

- детские образовательные учреждения;
- санаторий - профилакторий;
- дворец культуры «Металлург»;
- спортивный комплекс «АГМК»;
- цех по организации питания и реализации молочной и другой продукции;
- детский парк «Болажон»;

- гостиница «Весна»;
- детские оздоровительные лагеря («Тонг», «Металлург», «Истиклол» и «Хандиза-Парвоз»);
- аквапарк «Дельфин»;
- дом пенсионеров «Нуроний»;
- пансионат «Олтин-Олма»;
- зона отдыха «Синегорье»;
- участок дезинфекции.

Организационная структура УСО АО «АГМК» представлена в приложении Б.

## **2.2 Производственные показатели деятельности Управления социальных объектов**

Анализ производственной деятельности начнем с показателей количества учреждений УСО АО «АГМК».

Таблица 1 – Количество учреждений в УСО АО «АГМК»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Всего			
ДОУ	16	16	16
Клубные учреждения	1	1	1
Спортивные учреждения	2	2	2
Оздоровительные учреждения, в том числе:	8	8	8
Оздоровительные учреждения	1	1	1
Организация отдыха	3	3	3
Детские оздоровительные лагеря	4	4	4

Таким образом, наибольшее количество учреждений принадлежит к деятельности дошкольных детских учреждений, из которых 14 действует в городе, 2 – в селе.

На конец 2016 года в детских дошкольных учреждениях функционировало 3022 места, из них 2894 в городе и 128 в селе. Эффективность использования мощностей в ДОУ на момент окончания 2016

года составляла 100%, что на 3,2% больше, чем на аналогичный период 2014 и 2015 года.

Что касается клубных учреждений, то на конец 2016 года действовало 1 клубное учреждение – ДК «Металлург».

Работа Дворца культуры «Металлург» направлена на расширение и совершенствование национального мышления и идеологии, пробуждения духа независимости, воспитание здорового поколения в духе любви к Родине, умение культурно отдыхать, полезно проводить свободное от работы и учебы время.

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.

Ежегодно во втором квартале проводятся отчетные концертные программы коллективов художественной самодеятельности ДК «Металлург».

Дворец культуры «Металлург» своей культурно-просветительской работой вносит большой вклад в культурный досуг взрослых и детей нашего города, способствует повышению их нравственного и морального облика, а также всестороннему гармоничному воспитанию. Благодаря современному техническому оснащению и совершенствованию профессионализма самих работников Дворца, мероприятия проходят на высоком уровне [29].

Библиотека ДК «Металлург» обслуживает работников АО «Алмалыкский ГМК» и их детей, пенсионеров, проживающих в районе библиотеки. Обслуживание осуществляется в читальном зале, на передвижках ДОЛ «Тонг», «Металлург», «Истиклол», «Парвоз». Совместно с профсоюзными организациями проводит массовые мероприятия в цехах комбината в соответствии с планом [29].

Количество спортивных сооружений на конец 2016 года составило 1 единицу. Данный показатель равен аналогичному показателю за 2014 и 2015 год.

Основная задача Спортивного комплекса «АГМК» -внедрение физической культуры и спорта в повседневную жизнь рабочих, служащих и членов их семей, развитие национальных видов спорта, проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятия, активная пропаганда здорового образа жизни и снижение заболеваемости среди трудящихся и молодежи [29].

Также СК «АГМК» совместно с махаллинскими комитетами организовывает по месту жительства физкультурно-массовые мероприятия, на общественных началах организовывает секции, тренерские советы, судейские коллегии и занимается обучением физкультурных кадров, оказывает помощь общеобразовательным школам, колледжам, детским домам, детским оздоровительным лагерям и общежитиям комбината в организации массовой физкультурно-оздоровительной и спортивной работы.

В СК «АГМК» функционирует 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ-до. Общее число занимающихся в центральных секциях СК «АГМК» более 800 человек.

В учреждении действует санаторий-профилакторий, число койко-мест – 200, что на 10 койко-мест больше, чем в 2015 году и на 20 больше, чем в 2014 году. За период 2014 года в санатории было оздоровлено 3685 человек, в 2015 году 3791 человек, на конец 2016 – 3859 человек, прирост показателя составил 68 человек.

Санаторий-профилакторий АО «Алмалыкский ГМК» был открыт в 1970 году и рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей). Он расположен в центре города Алмалык, Ташкентской области. Общая площадь составляет около 5га, территория озеленена декоративными и фруктовыми деревьями,

цветами и виноградником. Отдыхающим предоставляются 2-х местные палаты, в улучшенных палатах имеются телевизор и холодильник. Организовано четырехразовое питание, готовятся диетические блюда [29].

Проводится лечение заболеваний сердечно-сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно-двигательного аппарата и желудочно-кишечного тракта. Санаторий-профилакторий оснащен современной лечебно-диагностической базой.

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

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

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург».

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно-тематические мероприятия, развлекательно-познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Также организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, кружки музыкальные (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), рисования, юные читатели, умелые руки, юные таланты, вышивание, лепка из глины и др.

Детские оздоровительные лагеря полностью обеспечены новыми баннерами и плакатами, детской литературой, учебно-методическими пособиями, спортивным и канцелярским инвентарем, игрушками, телевизорами, DVD-плеерами и дисками, разрешенными для показа детям.

Для детей организовано 5-ти разовое питание.

В летний оздоровительный период проводятся программные мероприятия активистами общественного движения молодёжи «Камолот», спектакли с участием Республиканского ТЮЗ, встречи с заслуженными спортсменами.

Таким образом, деятельность УСО за период 2014-2016 года можно назвать успешной и эффективной.

### **2.3 Анализ состава и структуры персонала Управления социальных объектов**

Основным ресурсом предприятия является персонал, от эффективности деятельности которого и зависят результаты производственно-хозяйственной деятельности.

Для оценки кадрового состава предприятия используем штатное расписание предприятия. Состав персонала предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Обеспеченность трудовыми ресурсами УСО АО «АГМК»

Категория работников	2014 г.			2015 г.			2016 г.		
	План, чел.	Факт, чел.	Процент обеспеченности	План, чел.	Факт, чел.	Процент обеспеченности	План, чел.	Факт, чел.	Процент обеспеченности
Среднесписочная численность работников компании	1290	1285	99,61	1300	1241	95,46	1300	1266	97,38

Итоговая фактическая численность персонала предприятия на конец 2016 года составила 1266 человек, плановая численность – 1300 человек, таким образом, план обеспеченности персоналом выполнен на 97,38 %. За 2014 и 2015 год план обеспеченности также не был выполнен.

Оценить персонал УСО АО «АГМК» можно не только количественными, но и качественными характеристиками, среди которых особо

можно отметить возраст, пол, образование, трудовой стаж.

Таблица 3 – Качественный состав трудовых ресурсов УСО АО «АГМК»

Группа рабочих	Численность рабочих на 31.12.2014, чел.	Удельный вес, %	Численность рабочих на 31.12.2015, чел.	Удельный вес, %	Численность рабочих на 31.12.2016, чел.	Удельный вес, %
По возрасту:						
20-30 лет	424	33	397	32	430	34
31-40 лет	463	36	459	37	443	35
41-50 лет	90	7	62	5	51	4
51-60 лет	270	21	273	22	266	21
свыше 60 лет	39	3	50	4	76	6
Итого	1285	100	1241	100	1266	100
По половому признаку:						
Женщины	912	71	906	73	912	72
Мужчины	373	29	335	27	354	28
Итого	1285	100	1241	100	1266	100
По образованию:						
Среднее специальное,	373	29	347	28	304	24
Высшее	912	71	894	72	950	75
Итого	1285	100	1241	100	1266	100
По трудовому стажу:						
до 5 лет	116	9	137	11	127	10
5-10 лет	373	29	335	27	317	25
10-15 лет	231	18	273	22	291	23
15-20 лет	321	25	298	24	266	21
Свыше 20 лет	244	19	199	16	266	21
Итого	1285	100	1241	100	1266	100

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что в управлении преимущественно работают сотрудники от 20 до 30 лет, и от 31 до 40 лет, удельный вес данных групп на конец 2016 года составляет 34 и 35 % соответственно. Сотрудники возрастной группы от 51 до 60 лет представлены удельным весом 21 % от общего числа персонала УСО АО «АГМК», сотрудники от 41 до 50 лет – 4% от общего числа сотрудников, старше 60 лет – 6% от общего числа сотрудников.

Что касается полового признака, то основная доля персонала в компании – женщины – 72% на конец 2016 года, мужчины составляют 28% от общего

числа персонала компании.

Также в компании преимущественно работают сотрудники с высшим образованием – 75% или 950 человек из 1266. У остальных сотрудников среднее специальное образование.

Опыт работы сотрудников в исследуемой организации сложился следующим образом – 25% сотрудников имеют опыт работы от 5 до 10 лет, 291 человек – от 10 до 15 лет, 532 человек – от 15 и свыше лет. Сотрудники с минимальным опытом работы составляют на предприятии 10% от общего числа.

В системе стимулирования персонала УСО АО «АГМК» особое внимание уделяется методам материального воздействия, куда включаются оплата труда и различные надбавки и доплаты.

Оплата труда работников предприятия регламентируется законодательством Республики Узбекистан и внутренними нормативными актами и положениями УСО АО «АГМК», которые устанавливают формы, способы, сроки и порядок начисления и выплаты заработной платы.

Начисление заработной платы в АОАГМК производится один раз, 10 числа текущего месяца за предыдущий месяц. Заработная плата сотрудников предприятия включает в себя оплату по окладам, закрепленным в штатном расписании компании, оплату за время отпуска исходя из требований законодательства РУз, премий по итогам деятельности компании и сотрудников, установленных в Положении о порядке премирования.

Исчисление тарифных ставок и должностных окладов на комбинате производится на основании Единой тарифной сетки, утвержденной постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 21 июля 2009 года № 206 «О дальнейшем совершенствовании Единой тарифной сетки по оплате труда» и изменениями к ЕТС, установленными постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 11 января 2012 года № 6 «О внесении изменений в некоторые решения Правительства Республики Узбекистан».

Оплата труда работников комбината производится по сдельной, сдельно-премиальной, повременной, повременно-премиальной системам.

В УСО расчет заработной платы производится в повременно-премиальной системе.

В целях стимулирования квалифицированных работников и закрепления их на производстве применяется «Положение о контрактной форме оплаты труда работников АО «Алмалыкский ГМК», введенное в действие с 1 января 2011 года.

Каждому сотруднику УСО АО «АГМК» гарантировано право на оплачиваемый ежегодный отпуск для отдыха и восстановления работоспособности.

В период трудового отпуска за работниками сохраняется место работы (должность) и средний заработок, они не могут быть уволены по инициативе работодателя, за исключением случая полной ликвидации предприятия.

Ежегодный основной отпуск – это длительный свободный от выполнения трудовых обязанностей непрерывный период времени, предоставляемый за работу в течение рабочего года. Рабочий год для каждого работника считается индивидуально – 12 месяцев со дня начала его работы по трудовому договору. Право на ежегодный оплачиваемый отпуск появляется у работника с начала действия трудового договора.

Законодательно установлена минимальная продолжительность ежегодного основного отпуска – не менее 15 рабочих дней (статья 134 ТК).

Продолжительность отпусков исчисляется в рабочих днях по календарю из расчета 6-дневной рабочей недели, даже если на предприятии установлена 5-дневная (статья 139 ТК).

Премии сотрудникам выплачиваются за показатели, предусмотренные в «Положение о премировании работников УСО и ДОУ АО «АГМК».

Показатели премирования для сотрудников УСО:

- выполнение и перевыполнение плана по платным услугам;
- снижение затрат по смете по сравнению с прогнозной;

– выполнение задания по ремонту объектов соцкультбыта и детских садов по номенклатуре в пределах лимита средств на ремонтные нужды.

Показатели премирования для сотрудников ДООУ УСО АО «АГМК»:

- выполнение прогноза по платным услугам по содержанию детей в ДООУ;
- выполнение прогноза посещаемости детьми ДООУ.

По решению руководства предприятия сотрудники могут быть полностью или частично лишены премии за нарушения трудовой дисциплины, невыполнение трудовых обязанностей, причинение материального ущерба. Лишение премии оформляется приказом директора предприятия и доводится до сведения сотрудника под роспись.

Также на предприятии действуют различного вида доплаты:

- за руководством отделом, подразделением или звеном;
- за совмещение должностей;
- расширение зон обслуживания;
- увеличение объема выполняемых работ;
- доплата за работу в ночное время;
- за вредные и тяжелые условия труда и др.

Также как материальная мотивация действует выдача бесплатной рабочей одежды и СИЗ, оплата сотовой связи сотрудников, талонов на питание, командировочных расходов.

Что касается нематериальных методов, то здесь основным можно назвать возможность карьерного роста для сотрудника – например, сотрудник любого подразделения УСО АО «АГМК» может дорасти до должности руководителя отдела.

Также в качестве нематериальной мотивации в УСО АО «АГМК» используются:

- объявление благодарности, с выплатой единовременной премии в размере 2-х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;
- награждение Почётной грамотой АО «Алмалыкский ГМК», с

выплатой единовременной премии в размере 3-х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение ценным подарком стоимостью в пределах до 5-ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение Почётной грамотой хокимията города Алмалыка, с выплатой единовременной премии в размере 4-х минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– награждение Почётной грамотой хокимията Ташкентской области, с выплатой единовременной премии в размере 5-ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

– присвоение почётного звания «Ветеран труда АО «Алмалыкский ГМК»», работникам комбината, проработавшим непрерывно и безупречно в АО «Алмалыкский ГМК» – мужчины не менее 25 лет, женщины не менее 20 лет с выплатой единовременной премии, в размере 5-ти минимальных заработных плат, установленных на территории Республики Узбекистан;

По решению руководителя предприятия сотрудникам выносятся благодарности за успехи в трудовой деятельности, которые также оформляются приказом и доводятся до сведения сотрудника с указанием – за какие конкретные успехи в труде поощряется работник и вид поощрения.

Весь коллектив предприятия имеет добровольное медицинское страхование.

Также на предприятии проводятся различные корпоративные мероприятия – спортивные соревнования, конкурсы, игры, сотрудники имеют бесплатное питание.

Дети сотрудников получают новогодние подарки, сотрудницам в связи с празднованием Международного женского дня выплачивают единовременную премию в размере 150 тысяч сум, наиболее эффективные сотрудники получают путевки на отдых для всей семьи.

По результатам анализа можно сделать вывод, что данные меры

мотивации и стимулирования персонала весьма неэффективны, так как они удовлетворяют лишь базовые потребности сотрудников компании. Руководство компании не уделяет внимание удовлетворению высших (вторичных) потребностей (социальных, престижных, самовыражение). Это говорит о том, что на сегодняшний день используются лишь отдельные элементы системы мотивации и отсутствует четкая полноценная система управления персоналом.

Используя данную систему мотивации в компании, невозможно достигнуть желаемых результатов труда. Данная проблема характерна для многих предприятий, которые не могут или не успевают перестроить цели и принципы управления персоналом в соответствии с условиями рынка. При изменении внешних условий труда, а именно условий рыночной экономики, изменяются и потребности людей. Поэтому систему мотивации персонала необходимо пересмотреть с учетом рыночной экономики.

Необходимым условием совершенствования механизмов мотивации персонала является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворённости. Так как в данной работе оценивается нематериальная мотивация персонала, то анализ проводился путем анонимного опроса респондентов – сотрудников УСО АО «АГМК». Для анкетирования предложено направление – оценка удовлетворенности персонала условиями труда. Анкета по опросу приведена в Приложении В. Обработка полученной информации проводилась самостоятельно.

В опросе участвовали 680 сотрудников, в основном это представители детских дошкольных учреждений, что составляет 53,7 % от всего персонала УСО АО «АГМК» или 86,9% сотрудников детских дошкольных учреждений. Респондентам предлагалось оценить вопросы по степени удовлетворенности, расчет был произведен путем суммирования результатов респондентов.

Степень удовлетворённости персонала УСО АО «АГМК» той или иной стороной трудовой деятельности представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Степень удовлетворённости персонала отделов УСО АО «АГМК» условиями труда

Содержание вопроса	Балл				
	1	2	3	4	5
Соответствует ли ваше образование занимаемой вами должности?	0	11	1	31	57
Нравится ли вам трудовой коллектив, в котором работаете?	0	21	18	54	7
Продолжение таблицы 4					
Как вы считаете, равно ли относится ко всем сотрудникам вашего коллектива руководство (заведующая ДОУ, методист)?	11	0	2	49	38
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю (заведующей ДОУ) свои идеи и предложения?	0	29	6	11	54
Хотели бы вы сменить свою должность/профессию?	12	2	41	28	17
У вас есть перспективы профессионального и служебного роста?	2	10	23	54	11
Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?	79	12	9	0	0
Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?	1	4	9	74	12
Интересна ли вам ваша работа?	3	11	7	48	31
Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?	63	18	13	5	1

По результатам анализа, проведенного в таблице 4 можно сделать вывод, что по некоторым вопросам прослеживается неудовлетворённость персонала УСО АО «АГМК» различными сторонами их трудовой деятельности.

По итогам опроса было выяснено, что 57% сотрудников согласны с тем, что их образование соответствует занимаемой должности, 31 % частично согласны с этим, 1 % затрудняется ответить.

Большая часть сотрудников УСО АО «АГМК» (54%) утверждают, что трудовой коллектив, в котором они работают, устраивает их лишь частично, полностью довольные только 7% сотрудников, 18% трудно ответить на данный вопрос, 21 % частично не довольны коллективом.

Основная часть сотрудников считает, что руководство выделяет сотрудников, не относится к ним равным образом.

Результаты показывают, что в целом, работу хотели бы сменить 86 % сотрудников, часть из них с оговорками. Многие сотрудники также сомневаются в наличии перспектив профессионального и служебного роста.

Размер заработной платы не устраивает 79 % сотрудников полностью, 12 % ответили, что существует некоторое неудовлетворение величиной заработной платы, 9% сотрудников затруднились ответить, полностью довольных заработной платой сотрудников не оказалось

В целом, все сотрудники предприятия довольны и своими условиями труда, это объясняется тем, что респонденты являются сотрудниками детских дошкольных учреждений, где созданы все условия как для детей, так и для работников.

48% респондентов ответили, что в основном им интересна их работы, 31% полностью согласны с этим, 2% ответили, что работа им неинтересна.

63% опрошенных отметили, что они не перешли бы работать на другое предприятие, 18 % готовы подумать, 13 % - затрудняются ответить.

Также, в анкете был задан вопрос «Какую дополнительную стимуляцию вы хотели бы получить?». При ответе на данный вопрос сотрудники в основном упоминали о повышении заработной платы, но встречались и такие ответы, как:

- доставка транспортом предприятия на работу и обратно;
- замена бесплатного питания денежной компенсацией;
- выезд на экскурсии сотрудников и членов их семей;
- расширение аспектов материальной помощи.

На рисунке 2 представлен график степени удовлетворенности производственного персонала условиями труда.

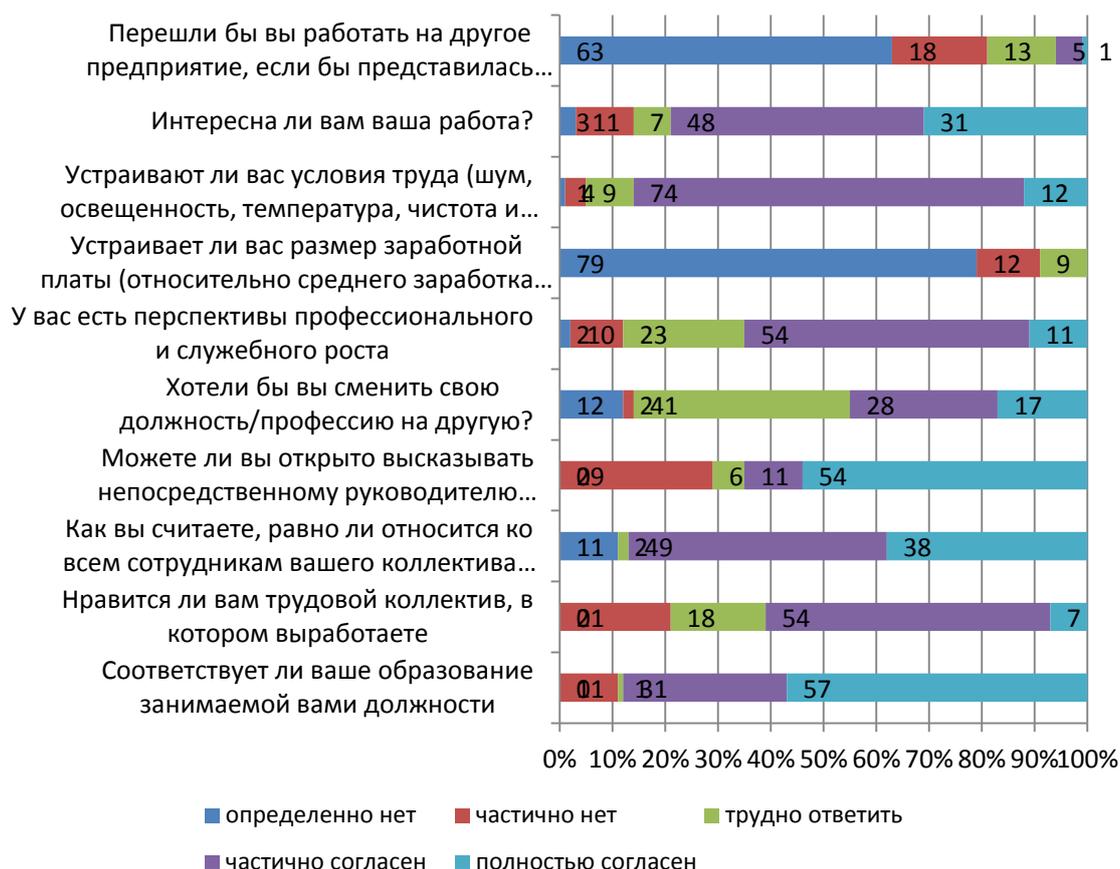


Рисунок 2 – Степень удовлетворенности персонала организации условиями труда

На первый взгляд, казалось бы, материальное стимулирование гораздо более приоритетно для сотрудника. Это объясняется тем, что для человека оплата труда всегда связана с оценкой приемлемости результатов его работы, а значит, постоянно находится в центре внимания. Действие мер нематериального характера часто воспринимаются работником лишь в сравнении с худшими условиями труда, и нередко эти меры не воспринимаются как самостоятельные стимулы.

Для того, чтобы оценить нематериальные факторы способные привлечь специалистов в компанию, сотрудникам УСО АО «АГМК» была предоставлена анкета для заполнения. В ней оценивались вопросы про удовлетворенность персонала нематериальными условиями труда. Опрошены были те же 680 сотрудников компании. Предлагалось проранжировать факторы по мере

важности, от 1 – «очень важно», до 10 – «совсем не важно». Результаты опроса отражены в таблице 5.

Таблица 5 – Удовлетворенность персонала нематериальными условиями труда

Нематериальные факторы	Средний балл ответов респондентов
Интересная работа	1,1
Высокий уровень зарплаты	1
Благоприятные условия труда	3,2
Хороший, дружный коллектив	4,4
Возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий	2,4
Возможность проявить инициативу и предприимчивость	9,6
Недопущение чрезмерных различий между сотрудниками	7,8
Учет мнения трудового коллектива при принятии решений	7,6
Доброжелательное отношение руководителей к подчиненным	5,4
Возможность профессионального развития	8,2

По результатам данных таблицы 5 можно сделать вывод, что практически все респонденты отметили наиболее важным фактором интересную работу, высокий уровень заработной платы, зависимость заработной платы от результатов трудовой деятельности, а также благоприятные условия труда и дружный коллектив, что подтверждает значимость требуемых изменений.

Отношение руководителей к подчиненным респонденты поставили в середину списка, остальные факторы им практически не важны.

Эти и другие нематериальные факторы обеспечивают развитие удовлетворённости трудом, приверженность персонала и лояльное отношение сотрудников к компании. Отсутствие же или недостаточное внимание к нематериальному контексту трудовой мотивации может привести к проявлениям негативных тенденций в поведении персонала: низкая активность, отсутствие энтузиазма по поводу работы вообще, частые увольнения по собственному желанию, минимизация прилагаемых усилий и другое. Поэтому совокупность средств материального стимулирования прогрессивные организации дополняют нематериальными стимулами.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что система

мотивации персонала в УСО АО «АГМК» оценивается работниками как неудовлетворительная. Это подтверждает и анализ результатов, полученных в ходе проведённого анкетирования. Действующая система стимулирования в компании имеет немало недостатков.

На основе проведённого исследования системы мотивации в компании можно сделать вывод, что система и материального и нематериального стимулирования персонала в УСО АО «АГМК» нуждается в совершенствовании с учётом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

### **3 Предложения по совершенствованию нематериальной мотивации в Управлении социальных объектов АО «АГМК»**

Проблема выбора способов мотивации, в том числе и нематериальной, сотрудников детских образовательных учреждений чрезвычайно важна для УСО АО «АГМК». В связи с этим, в предыдущей главе были изучены особенности мотивации трудовой деятельности в системе ДОУ предприятия, выявлены ключевые причины, определяющие качество и результативность труда воспитателей. Далее необходимо предложить пути совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников с учетом особенностей деятельности дошкольных образовательных учреждений.

Выбор способов нематериальной мотивации определяется несколькими факторами:

– мотивирование будет эффективным в том случае, когда сотрудники ощущают свой вклад в результаты работы, обладают заслуженным статусом. Прибегать к этому методу стоит аккуратно, так как частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения:

– положительное подкрепление результативнее отрицательного;

– без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников;

– сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки.

– важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников дошкольных образовательных учреждений УСО АО «АГМК» предлагаются следующие способы:

- разработка системы ротации кадров;
- внедрение механизма командообразования персонала ДОУ;
- разработка системы обучения сотрудников педагогического состава;
- разработка рекомендаций по снижению профессионального выгорания сотрудников педагогического состава.

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.

Система ротации кадров педагогического состава дошкольных образовательных учреждений УСО АО «АГМК» разрабатывается с целью оптимизации кадрового состава персонала. Данный прием мотивирования относится к мотивам признания, самоуважения.

Ротация кадров – внутренняя перестановка кадров в соответствии с карьерным и профессиональным ростом персонала. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые по своим показателям развития не достигают поставленных задач, чьи педагоги и другие сотрудники не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста педагогов различного уровня и предоставляет им возможность реализовать свой личностный и профессиональный потенциал.

Ротация, или запланированная смена для работника рабочего места, позволяет избежать монотонности труда.

Этапы разработки и внедрения проекта по ротации персонала дошкольных образовательных учреждений УСО АО «АГМК»:

Этап 1. Подготовка документального сопровождения процесса.

Шаг 1. Разработка локального нормативного акта, который будет регулировать порядок проведения ротации. В первую очередь необходимо разработать Положение о ротации персонала УСО АО «АГМК», в котором подробно и пошагово описан бизнес-процесс ротации: цели ротации, должности, на которых перемещаются сотрудники, периодичность ротации, внутренние документы, заполняемые при перемещении, организация адаптационного процесса при перемещении, содержание обучающих

мероприятий для успешной деятельности перемещаемого сотрудника в новом качестве, принципы материального стимулирования при ротации как перемещаемого сотрудника, так и его куратора (наставника), показатели для оценки эффективности процесса, формы внутренней отчетности вознаграждения наставников, помогающих перемещенным сотрудникам адаптироваться к новому виду деятельности.

Целью внедрения системы ротации кадров является оптимизация подбора персонала, затрат на данный подбор с помощью ротации кадров. Задачи ротации персонала:

- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом;
- снижение текучести кадров;
- преемственность поколений: передача опытными специалистами и руководителями своего опыта и знаний молодому поколению работников;
- появление новых идей, проектов, рационализаторских предложений;
- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;
- выравнивание психологического климата в коллективе;
- повышение лояльности к организации;
- снижение уровня издержек, оптимизация бюджета.

Для ротации в УСО АО «АГМК» предлагается следующий список должностей:

- воспитатели – ротация может быть как горизонтальной (из одного учреждения в другое, либо внутри учреждения в различные группы), так и вертикальной (повышение в должности – старший воспитатель, методист, заведующий садом в случае отсутствия основного сотрудника);
- младшие воспитатели – ротация может быть как горизонтальной (из одного учреждения в другое, внутри учреждения), так и вертикальной (повышение в должности – воспитатель);

– воспитатель-методист – горизонтальная ротация предполагает перевод в другое учреждение, вертикальная – повышение на должность заведующего садом в случае отсутствия основного сотрудника.

Периодичность ротации указанных сотрудников УСО АО «АГМК» предлагается следующая:

- младший воспитатель – 1 раз в год;
- воспитатель – 1 раз в 3 года;
- воспитатель-методист – 1 раз в 5 лет.

Шаг 2. Определение и утверждение материального обеспечения перемещаемого сотрудника.

Важный вопрос, возникающий в этот момент в процессе, меняется ли доход сотрудника при переходе на новый вид деятельности. С точки зрения экономики, в период вхождения в новую должность сотрудника вряд ли будет приносить максимальную отдачу, одновременно затрачивая ресурсы компании. Но мотивировать сотрудника на перемещение со снижением уровня дохода практически невозможно.

Для ротации указанных кадров УСО АО «АГМК» предлагается следующая система материального обеспечения – при горизонтальной ротации система оплаты труда не меняется, так как функции персонала остаются прежними, при вертикальной ротации предлагается пересмотреть оплату труда сотрудника в сторону повышения, соответственно оклада по новой должности.

Шаг 3. Утверждение и внедрение акта «Положение о ротации персонала» – согласование текста и процедур «Положения о ротации персонала» с руководителями подразделений, юристом, руководителем дошкольного отдела, финансовым директором и другими должностными лицами, участвующими в ротации, при необходимости – внесение корректив в проект документа, проведение рабочих встреч для обсуждения организации эффективного перемещения персонала; и последующие мероприятия:

- подписание «Положения о ротации персонала» руководителем организации;

– подготовку и подписание приказа о внедрении в действие локального нормативного акта;

– ознакомление с приказом и «Положением о ротации персонала» всех заинтересованных сотрудников.

Этап 2. Составление плана ротации персонала на основании заявлений от работников УСО АО «АГМК» (таблица 6).

Таблица 6 – Пример плана ротации персонала дошкольных образовательных учреждений УСО АО «АГМК»

Наименование подразделения	Должность / специальность сотрудника				
	1	2	3	4	5
А	1А	2А*/4Г**/ 5Д***	3 А	4 А	5А
Б	1 Б	2 Б	3Б/ 5 Д / 1В	4Б	5 Б
В	1В/3Б/4Г	2В	3В	4В	5В
Г	1Г	2Г	3Г	4Г/1В/2А	5 Г
Д	1Д	2Д	3Д	4Д	5Д/2А/3Б

\* – сотрудник, в настоящее время замещающий должность

\*\* – сотрудник, на должность которого предполагается замещение предыдущего сотрудника;

\*\*\* – сотрудник, которого предполагают перевести на место первого сотрудника

Этап 3. Подготовка наставников.

Схема действий по административной подготовке наставника:

– выбор наставника для новичка, рассматривается как инициатива самого кандидата в наставники, так и предложение стать наставником наиболее опытному и компетентному сотруднику;

– составление совместно с наставником плана адаптации «новичка» в письменном виде;

– определение с наставником критериев для оценки эффективности перемещаемого сотрудника в новом виде деятельности (если ранее это не было сделано в «Положении о ротации персонала»);

– начало работы над освоением нового вида деятельности: подписание двумя сторонами (наставником и перемещенным сотрудником) плана адаптации, пошаговая работа над внедрением в работу в новом подразделении, при необходимости – корректировка плана адаптации;

– контроль прохождения адаптации в точках контроля (например, еженедельные встречи по итогам проделанной работы, письменные отчеты по итогам месяца);

– регулярное определение мотивации перемещенного сотрудника (интересно / не интересно, доволен / хочет вернуться на прежнее место работы, получается / не получается работать над другими задачами и т.д.), если сотрудника что-то не устраивает или он высказывает пожелание перейти на прежний вид деятельности, необходимо оперативно провести оценку достигнутого и проанализировать причины такого настроения (возможен вариант неэффективного наставничества или же сопротивления коллектива нового подразделения или несовпадение ожиданий от новой работы с фактическими ситуациями);

– выход новичка на запланированный результат деятельности, либо анализ причин того, что не достигнуты планируемые результаты, при необходимости – принятие решения об обратной ротации или же признании процесса перемещения, достигнувшем целей.

Целесообразно предусмотреть материальное вознаграждение наставнику: за каждого стажера, успешно сдавшего экзамен по окончании испытательного срока, выплачивать премию, и включить наставника в управленческий кадровый резерв.

#### Этап 4. Коммуникации в процессе ротации персонала.

Регулярное обсуждение с сотрудниками хода перемещения, обязательное информирование об успехах и достижениях сотрудников на новых местах работы. Возможно размещение информации в интернете о том, что происходит в профессиональной деятельности участвующих в ротации

сотрудников, их рассказы о трудностях и успехах, обязательно – о неожиданных открытиях.

У сотрудников, участвующих в процессе ротации всегда должна быть возможность общения с бывшими коллегами по подразделению, менеджеру по персоналу нужно отслеживать продолжение межличностных коммуникаций всех участников перемещения. Благодаря тому, что при ротации не обрываются установленные связи по прошлым должностям, достигается одна из основных целей регулярного перемещения – улучшение коммуникаций, повышение их эффективности и командообразование внутри компании.

#### Этап 5. Анализ процесса.

Процедура проведения ротации на предприятии будет иметь такой порядок:

- сотрудник, находящийся на вакантной должности, составляет программу заданий и рекомендаций, которая будет предъявлена новому работнику.

- работник, направленный на ротацию, производит изучение плана-графика, программ и заданий ротации.

- осуществляется собеседование с начальником подразделения, в котором производится ротация.

- проводится практическое и теоретическое обучение работника в сроки, прописанные в плане-графике ротации.

- сотрудник детально знакомится с новыми обязанностями, проходит инструктажи, рассматривает предложенные рекомендации.

- проводится собеседование с руководителем отдела, где осуществляется ротация, а также с начальником кадрового отдела и работником вакантной должности.

- по итогам собеседования делаются выводы и даются рекомендации сотруднику по поводу его новой должности. Вся документация утверждается руководителем предприятия.

Применение ротации как инструмента повышения эффективности управления обосновано тем, что кандидаты, прошедшие подбор с использованием данного инструмента, гораздо быстрее адаптируются в коллективе на новой должности, гораздо быстрее приступают к своим должностным обязанностям. Такие сотрудники быстрее начинают показывать результат и чаще данный результат выше, чем у сотрудников, подобранных в результате стандартных методов подбора.

Для осуществления данного мероприятия необходимо также сформировать кадровый резерв, разработать программу развития персонала с целью осуществления прогноза изменения кадрового состава и выявления потребности в ротации. Основным мероприятием данной программы должно стать повышение квалификации сотрудников ДОУ, чтобы ротация могла проходить не только на горизонтальном, но и на вертикальном уровне.

Ответственным исполнителем системы ротации в УСО АО «АГМК» предлагается назначить руководителя отдела кадров.

Далее было предложено внедрение механизма командообразования сотрудников в ДОУ.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде ДОУ требуют поиска новых ресурсов, корректировки целей и задач, разработки новых проектов, установления новых партнерских связей, а это означает, что востребована работа разнообразных педагогических команд. Процесс командообразования становится неотъемлемой частью жизнедеятельности дошкольной организации. В теории и практике современного менеджмента формирование команд в организации рассматривается как одно из приоритетных направлений в деятельности руководителя, а понятие «лидерство» и «команда» определены основными понятиями стратегического менеджмента.

Командный менеджмент в системе ДОУ способствует:

– более успешной работе ДООУ, так как функционирование и развитие зависит от обмена информацией и от способности людей совместно решать проблемы;

– быстрой адаптации системы ДООУ к изменениям во внешней среде и повышению качества образовательных услуг;

– повышению эффективности управления на основе умения заведующего работать как с отдельными личностями, так и с группой подчинённых (командой);

– модернизации организационной структуры управления ДООУ.

Совершенно очевидно, что работа с кадрами должна быть направлена на формирование творческого коллектива единомышленников.

Одними из основных составляющих командообразования являются:

#### 1. Формирование и развитие навыков командной работы.

Сюда можно отнести следующие навыки:

– гармонизация общей цели с целями персональными;

– принятие ответственности за результат команды;

– ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;

– конструктивное взаимодействие и самоуправление;

– принятие единого командного решения и согласование его с членами команды

2. Формирование командного духа, то есть совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и организации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

– усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «мы»;

– развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга,

– создание мотивации на совместную деятельность;

- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие толерантности участников программы по отношению друг к другу и к организации.

Среди наиболее распространенных форм командообразования выделяются:

- командные спортивные игры и мероприятия (турпоходы, участие в спортивных соревнованиях и т.п.);
- мероприятия творческого характера (командные конкурсы, интеллектуальные соревнования, ролевые игры);
- активные тренинги, ориентированные на взаимодействие в команде.

Обязательное условие формирования сплоченной команды – наличие у самого руководителя лидерских качеств и организаторских способностей, а также его полноценное участие во всех тренингах компетентного делового общения наравне с остальными членами команды.

Для учреждений дошкольного образования УСО АО «АГМК» в рамках данного направления предлагается осуществление следующих мероприятий:

- игровое моделирование.

Цель: формирование умения работать в команде, на основе невербального общения уметь «договориться» о выполнении общего задания, постараться выполнить задание правильно.

- тренинг командной сыгровки (улучшения коммуникаций)

Цель: уметь работать коллективно, быстро и четко распределять задания между собой, точно выполнять инструкции капитана.

Приведенные выше тренинги, а так же тренинги конструктивных способов разрешения проблем и конфликтов, тренинги стрессоустойчивости и рефлексирования, формирования общего видения способствуют созданию коллектива, готового к самообучению, самоорганизации и самомотивации в условиях введения федеральных государственных образовательных стандартов в ДОУ.

Таким образом, для эффективного и рационального руководства современным дошкольным образовательным учреждением руководитель должен овладеть основами управления, разобраться в современных эффективных стратегиях и методах управления ДООУ, технологиях работы с коллективом, основанных на позитивном конструктивном подходе и лидерских функциях руководителя.

Обучение и развитие персонала, являясь средством нематериального стимулирования, позволяет повысить готовность к поддержке и проведению организационных изменений. Руководителю необходимо планировать обучение персонала. Для младших воспитателей возможна организация обучения в детском саду, например, организация консультационного пункта по вопросам воспитания детей дошкольного возраста.

Один из способов мотивации и морального стимулирования - создание условий для реализации творческих способностей самого работника, получения удовлетворения от трудовых достижений в результате самовыражения. Одной из эффективных форм освоения профессионального мастерства педагогов является организация работы Совета наставников. На II полугодие 2017 года и на II полугодие 2018 года в дошкольных образовательных учреждениях УСО АО «АГМК» предлагается следующий план работы Совета (таблица 7).

Таблица 7 – План работы совета наставников

№ п/п	Формы работы	Срок/ответственный
1.	Оформление выставки в методическом кабинете «В помощь молодому специалисту».	Сентябрь/ воспитатель-методист
2.	Консультация «Работа педагогов по совершенствованию профессионализма»	Сентябрь/ член Совета наставников
	Индивидуальная работа с педагогами по изучению профессиональных интересов и возможностей: – Анкетирование «Для начинающих педагогов» – Беседы «Кем я вижу себя в будущем» – Наблюдения в период адаптации за деятельностью молодых специалистов	Сентябрь-май/ Члены Совета наставников и воспитатель-методист

Продолжение таблицы 7

3.	«Неделя Наставничества» – открытые мероприятия для молодых специалистов: – утренняя гимнастика, прогулка, театрализованная деятельность; – оздоровительные мероприятия из программы «Ручеёк здоровья» – игровая деятельность – совместная деятельность по сенсорному развитию	Октябрь/ Совет наставников
4.	Тренинги с педагогом-психологом: – «Познание другого через познание себя» (включение молодых специалистов в педагогический коллектив) – «Практикум общения педагогов с родителями» – «Тренинг личностного роста»	Сентябрь-май/ Педагог-психолог
5.	Методические дни для молодых специалистов: – Теоретические основы работы с детьми дошкольного возраста – Экскурсия по библиотеке методической литературы – Модель личностно-ориентированного взаимодействия взрослого с ребенком в ДОУ – Мастер-класс «Активные методы и приемы работы с детьми» – Деловая игра «Искусство общения» – Консультация «Мальчики и девочки в детском саду»	Октябрь-Март/ Совет наставников
6.	Обсуждение открытых мероприятий совместно с молодыми специалистами	Январь/ Педагоги-наставники
7.	Индивидуальные консультации по запросам молодых специалистов: – Планирование работы – Составление перспективного плана – Особенности взаимодействия с семьями воспитанников – Стиль взаимодействия с детьми разного возраста	Декабрь-январь/ Совет наставников По заявкам педагогов, по потребностям
8.	Просмотр и анализ режимных моментов, занятий молодых специалистов	Февраль-март/ Педагоги-наставники
9.	«Наши достижения» – Самопрезентация результатов работы по теме самообразования.	Апрель/ Молодые специалисты
10.	Создание копилки лучших сценариев досугов, развлечений, занятий, интересных приёмов.	Апрель/ Молодые специалисты
11.	Оформление портфолио	Май/ Молодые специалисты

Совет наставников помогает осуществлять преемственность в работе педагогов разных поколений, создавая условия для профессионального роста начинающим работникам. Это ценный опыт сопровождения введения в

профессию молодых воспитателей в котором предусмотрена передача знаний, разбор трудных профессиональных случаев, решение задач, стоящих перед педагогами с помощью «коллективного разума» и др. Это двусторонне движение навстречу друг к другу между опытом и юной смелостью, желанием быть успешным профессионалом.

Также в рамках процесса совершенствования нематериальной мотивации можно предложить обеспечение сотрудников комфортными, безопасными условиями труда, с соблюдением требований для оптимального функционирования сотрудников. Каждое рабочее место должно продумываться индивидуально – разрабатывается дизайн-проект, который утверждается, и идея воплощается. В результате рабочие места оформлены в авторском исполнении. Работать в таких условиях приятно, комфортно, безопасно и престижно. Каждый сотрудник ДОУ дорожит своим рабочим местом и старается быть полезным своему коллективу.

Еще одним способом повышения эффективности нематериальной мотивации рекомендуются мотивирующие совещания, где можно поздравить сотрудников и наградить их за труд, информировать о достижениях, подводим итоги деятельности коллег, обсудить кандидатуры для стимулирования и ротации кадров.

В рамках данной работы, конечно же, стоит упомянуть о «профессиональном выгорании» сотрудников, так как одним из ведущих условий успешной реализации идей здоровьесбережения в образовательном процессе ДОУ рассматривается профессиональная компетентность воспитателя, его личная культура здоровья, поскольку содержание здоровьесберегающей, здоровьесформирующей деятельности современного воспитателя - огромный объём работы разного уровня и характера сложности.

Культура здоровья педагога является важным ресурсом успешности педагогической деятельности, поскольку только педагог, являясь носителем культуры здоровья, может воспитать ответственное отношение у ребёнка к личному здоровью и здоровью окружающих людей.

Профессиональная деятельность воспитателя насыщена разного рода напряжёнными ситуациями и различными факторами, связанными с возможностью повышенного эмоционального реагирования. Большое количество контактов с различными социальными субъектами (детьми, родителями, сотрудниками) в течение рабочего дня, повышенная нагрузка на зрительный, голосовой, слуховой аппараты, интенсивный характер общения с детьми зачастую приводят к возникновению в процессе деятельности напряжения и дискомфорта. Если вовремя не отреагировать на такое состояние организма, то впоследствии это приведёт к возникновению хронической усталости, нервным срывам и конфликтам. Поэтому воспитателю очень важно не только научиться решать сложные ситуации педагогического общения с детьми и родителями, но и эффективно управлять собственными ресурсами организма, сохраняя здоровье и эмоциональное благополучие.

Общеизвестно, что профессия педагога – одна из наиболее энергоёмких. Для её реализации требуются огромные интеллектуальные, эмоциональные и психические затраты. Стрессогенность заложена уже в самой природе педагогического труда. Переход современного образования на личностно-ориентированную модель обуславливает повышение требований со стороны общества к личности педагога, его роли в образовательном учреждении. В практике учреждений возникает проблема профессиональной деформации как отражения личностных противоречий между требуемой от педагога мобилизацией и наличием внутренних энергоресурсов, вызывающих устойчивые отрицательные состояния, проявляющиеся в перенапряжении и переутомлении, из-за чего могут возникать невротические расстройства, психосоматические заболевания.

За годы работы в ДОО у воспитателя накапливается множество психологических проблем, решить которые он не в состоянии, а потому зачастую разочаровывается в своей профессии, происходит профессиональное выгорание педагога.

Синдром профессионального выгорания выражается в состоянии физического утомления и разочарования, истощения и износа, которое происходит в результате сильно завышенных требований к собственным ресурсам и силам. Он возникает в профессиональных сферах «человек-человек».

Для профилактики эмоционального напряжения и профессионального выгорания необходимо овладеть методами и приёмами саморегуляции и индивидуальными способами защиты от стресса. Вот почему очень важно в детских садах проводить дни психологической разгрузки для педагогов ДОУ. Достаточно двух мероприятий в год (осенью и весной). Каждое из них рассчитано на 4 дня.

Дни психологической разгрузки.

Цель мероприятия: создание условий для профилактики возникновения профессионального выгорания у педагогов.

В таблице 8 представлены мероприятия по профилактике профессионального выгорания сотрудников педагогического состава УСО АО «АГМК» на 3 квартал 2017 года.

Таблица 8 – Мероприятия по профилактике профессионального выгорания персонала на 3 квартал 2017 года

Название	Структура занятия	Игры, упражнения
День первый	–Приветствие –Практические упражнения –Рефлексия, прощание	–Приветствие в кругу, определение правил работы в группе –Упражнение «Возьми салфетки» –Упражнение «Разговор со сменой позиций» – Упражнение «Впечатления» –Упражнение «Групповое рисование по кругу» –Рефлексия, прощание
День второй	–Приветствие –Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу – Упражнение «Огонь - лёд» – Игра «Замороженный и реаниматор» – Упражнение «Звуковая гимнастика» – Рефлексия, прощание

День третий	–Приветствие –Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу – Упражнение-энергизатор – Упражнение «Назови своё имя» – Дискуссия «Мозговой штурм» – Игра «Карусель» – Прощание, рефлексия
День четвёртый	–Приветствие –Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу – Упражнение «Я подарок для человечества» – Работа в группах – Методика «Щит» – Упражнение «Главное - второстепенное» – Групповой коллаж «Мы вместе» – Прощание, рефлексия

В таблице 9 представлены мероприятия по профилактике профессионального выгорания сотрудников педагогического состава УСО АО «АГМК» на 2 квартал 2018 года.

Таблица 9 – Мероприятия по профилактике профессионального выгорания персонала на 2 квартал 2018 года

Название	Структура занятия	Игры, упражнения
День первый	– Приветствие – Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу, определение правил работы в группе – Упражнение «Приветствие» – Упражнение «Мои роли, интересы, возможности» – Медитативное рисование «Мои чувства» – Упражнение «Почувствуй эмоции» – Рефлексия, прощание
День второй	– Приветствие – Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу – Упражнение «Что больше всего меня раздражает в других» – Упражнение «Рисование вдвоём» – Музыкальное упражнение «Танец вдвоём» – Рефлексия, прощание
День третий	– Приветствие – Практические упражнения –Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу. – Упражнение «Мои недостатки» – Упражнение «Я люблю себя» – Упражнение «Личность педагога» – Упражнение «Это классно!»

День четвёртый	– Приветствие – Практические упражнения – Рефлексия, прощание	– Приветствие в кругу – Упражнение «Трамвайчик» – Упражнение «Двери» – Упражнение «Моё педагогическое кредо» – Медитация «Создание выразительного образа Я» – Групповой коллаж «Мы вместе» – Рефлексия, прощание
-------------------	---	--

Наряду с проведением дней психологической разгрузки можно предложить ряд рекомендаций профилактического характера, для снижения риска синдрома выгорания и оформить их в виде памятки для педагогов.

#### Памятка для педагогов

1. Периодически оценивайте ситуацию, ответив на вопрос: как изменилось за последнее время отношение к работе? Если мысль о работе вызывает раздражение и усталость, необходимо принимать меры. При этом не пытайтесь спрятаться от реальности за фразу: «Да ничего, просто переутомилась».

2. Постарайтесь создавать комфортные условия для работы. Даже «милые пустячки»: фото на столе, несколько сувениров от близких людей, пуфик под ногами и т. д. – помогут избавиться от формализма, свойственного многим образовательным учреждениям.

3. Предоставьте себе возможность регулярно расслабляться, эмоционально раскрепощаться, делать что-либо приятное для себя и получать удовольствие от этого.

4. Уходя с работы, постарайтесь не оставлять дела в хаотическом беспорядке (когда утром вы придёте на работу, это снова погрузит вас в состояние дискомфорта).

5. Разговаривайте с людьми (близкими, друзьями, коллегами) «по пустякам» – возможность просто поболтать на отвлеченные темы – тоже лекарство от стресса.

6. Избавьтесь от боязни ошибиться – достичь полного совершенства всё равно не получится, а пробовать разные варианты необходимо. Задайте себе вопрос: что будет, если я сделаю ошибку, случится мировая катастрофа?

7. Станьте заменимыми: пусть руководитель заблаговременно готовит тех, кто при необходимости сможет на достойном уровне выполнить эту же работу. Надо избавиться от иллюзии, что без вас процесс остановится. Необходимо помнить, что сочетание ответственности с незаменимостью – путь к выгоранию.

8. Готовьте пути отступления: как только период влюбленности в очередную работу проходит, следует подумать о потенциальной перемене, хотя бы для того, чтобы избавиться от ощущения мышеловки.

Психологическое здоровье педагогов в образовательном учреждении является необходимым условием для получения новых, высококачественных результатов в воспитании и образовании, поэтому в ДОО необходимо создавать условия для сохранения и укрепления здоровья педагогов.

Воспитатели всё чаще осознают, что именно они могут сделать для здоровья детей гораздо больше, чем врачи, сохранив при этом собственное здоровье, без последствий профессионального выгорания. Перед педагогами стоят достаточно сложные задачи по сохранению своего здоровья и здоровья воспитанников. Решать их возможно при условии проведения с педагогами профилактики эмоционального напряжения и профессионального выгорания. Путь профилактики этого состояния - позитивное и ответственное отношение педагога не только к своей профессии, но и к себе, к собственной жизни. Это означает, что воспитателю необходимо повышать уровень личной зрелости; развивать умения строить гармоничные отношения с самим собой и с окружающими людьми; творчески применять свой и чужой опыт в работе с детьми; развивать способности принимать ответственные решения.

Учитывая эти и другие факторы, необходимо так строить работу в образовательном учреждении, чтобы успешно стимулировать у педагогов позитивное самовосприятие и саморазвитие, так как удовлетворённость собой и

своей профессиональной деятельностью необходима педагогам для успешного развития эмоциональной устойчивости, для поддержания необходимого соответствующего тонуса, чувства собственного достоинства.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3А2Б1	Гафиятуллиной Залине Наильевне

<b>Институт</b>	Электронного обучения	<b>Кафедра</b>	Менеджмента
<b>Уровень образования</b>	Бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 Менеджмент

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. Рабочее место сотрудника кадровой службы АО «АГМК» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Информация с официального сайта АО «АГМК» 2. Данные, предоставленные АО «АГМК»</p> <p>Трудовой кодекс Республики Узбекистан; Законодательство РУзв сфере защиты прав трудящихся и окружающей среды</p>
---	--

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul> <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul> <p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой</li> </ul>	<p>1. Основные направления социальной ответственности предприятия 2. Стейкхолдеры предприятия по КСО 3. Социальные программы предприятия по КСО 4. Затраты предприятия на КСО</p> <p>1. Основные программы предприятия в сфере КСО 2. Структура программ предприятия в сфере КСО 3. Затраты предприятия на КСО</p> <p>1. Коллективный договор 2. Программы социальной ответственности предприятия в 2014 – 2016 гг. 3. Программы социальной ответственности</p>
--	---

<p>области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>	<p>предприятия в 2017 – 2019 гг.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 1 – Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности Таблица 2 – Структура программ социальной ответственности предприятия Таблица 3– Затраты на мероприятия КСО Таблица 4 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2014 – 2016 гг. Таблица 5 – План расходов предприятия на социальную политику на 2017-2019 гг.</p>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

Задание выдал консультант:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Гафиятуллина З.Н.		

#### 4. Социальная ответственность

На официальном сайте предприятия размещена миссия предприятия, которая звучит как: «Не останавливаться на достигнутом!».

В соответствии с выбранной миссией, стратегия АО «АГМК» – добиться процветания предприятия посредством наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов. При этом основным ресурсом предприятие считает собственный персонал.

С момента своего основания, в настоящее время и в перспективе предприятие считает себя социально ответственным.

Основные преимущества предприятия от проведения политики социальной ответственности заключаются в следующем:

- 1) доверие персонала;
- 2) доверие инвесторов;
- 3) сохранение экологии;
- 4) доверие местного населения;
- 4) экономия на налоговых платежах.

В настоящее время предприятие проводит политику социальной ответственности по следующим направлениям:

- 1) работники предприятия;
- 2) члены семей работников предприятия;
- 3) экология;
- 4) партнеры предприятия (инвесторы, покупатели, поставщики).

Перечисленные направления проведения социальной работы определяет круг стейкхолдеров в сфере КСО – таблица 1.

Таблица 1– Стейкхолдеры предприятия в сфере социальной ответственности

Прямые стейкхолдеры предприятия	Косвенные стейкхолдеры предприятия
1. Работники предприятия	1. Население региона
2. Члены семей сотрудников предприятия	2. Экологические общества
3. Партнеры предприятия	

Из 1 таблицы видно, что у предприятия имеются прямые и косвенные стейкхолдеры.

Рассматриваемое предприятие проводит политику социальной ответственности на основе ежегодно планируемых программ. Эти программы составлены для каждого из перечисленных выше направлений социальной ответственности предприятия.

Структура программ социальной ответственности предприятия представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Структура программ социальной ответственности предприятия

<b>Наименование мероприятия</b>	<b>Элемент</b>	<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Срок реализации мероприятия</b>	<b>Ожидаемый результат от реализации мероприятия</b>
Программа «Обучение работников»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Подготовка и повышение квалификации кадров
Программа «Организация культурного досуга работников предприятия и их семьям»	Социальные инвестиции	Персонал компании Семьи персонала	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Культурное проведение времени, развитие талантов персонала
Программа «Восстановление здоровья работников предприятия»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Здоровье персонала
Программа «Детский отдых»	Социальные инвестиции	Клиенты	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Здоровье детей персонала
Программа «Экология»	Социальные инвестиции	Получатели социальных благ в рамках благотворительных акций	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Чистая окружающая среда
Программа «Условия труда»	Социальные инвестиции	Персонал компании	Финансовый год (с 1 января по 31 декабря включительно)	Улучшение состояний рабочих мест персонала

Из таблицы 2 видно, что предприятие реализует множество социальных программ для работников.

Программа «Организация культурного досуга работникам предприятия и их семьям»

АО «АГМК» имеет на балансе дворец культуры «Металлург».

В ДК «Металлург» функционируют 26 коллективов художественной самодеятельности по таким направлениям как: вокал, хореография, изобразительное искусство, цирковое искусство, из них взрослых 16 коллектив и детских 10, в которых занимаются 590 детей.

Творческим коллективом и отделами Дворца культуры «Металлург» проводится большая работа по участию и проведению концертов, встреч, вечеров, посвященных празднованию практически всех Государственных и народных праздников.

Для поддержания работы с молодежью ежегодно проводятся традиционные фестивали фольклорного творчества, конкурсы «Мисс АГМК», «Комбинат Гузали», интеллектуальная игра «Заковат», возобновлена работа движения КВН среди цехов и подразделений АГМК.

Коллективы Дворца культуры «Металлург» принимают активное участие в городских, областных, республиканских и международных фестивалях, конкурсах и концертах.

Каждый день на период сезона с июня по август выдаются путевки в зону отдыха «Синегорье», рассчитанную на 120 мест, находящуюся в Ахангаранском районе село Авжасай. В зоне отдыха можно погулять по живописным горам синего цвета из-за обильно растущего на холмах арчовника, вдохнуть чистый холодный воздух после смога города.

По данным за сезон 2016 года было прожито 3857 койко/дня (1705 человек), в том числе для работников комбината и членам их семьи – 3587 койко/дней (1565 человек) и для неработающих в комбинате 270 койко/дней (140 человек).

Пансионат «ОлтинОлма» расположен на берегу уникального Чарвакского водохранилища, окруженного заснеженными горными вершинами Западного Тянь-Шаня. К услугам гостей отель с 50 уютными номерами,

вместимостью на 74 человека, имеется ресторан с великолепным видом на горное озеро, для занятий физкультурой и оздоровления имеются зимний и летний плавательные бассейны, теннисный корт, игровые площадки и тренажеры, сауна.

За 2016 года в пансионате отдохнули работники и их члены семьи на 6082 койко/мест и коммерческие (неработающие в комбинате) в количестве 1570 койко/мест.

#### Программа «Восстановление здоровья работников предприятия»

Работу по спортивной и физкультурно-оздоровительной работе проводит Спортивный комплекс «АГМК», где существует более 58 секций по следующим видам спорта: гандбол, баскетбол, футбол, борьба Кураш, вольная борьба, настольный теннис, легкая атлетика, пауэрлифтинг, бокс, таэквондо, плавание, волейбол, кортовый теннис, шахматы, велоспорт, каратэ-до, в них занимаются более 800 детей.

На комбинате развиваются различные виды спорта, готовящие чемпионов, как в командных, так и в личных зачетах. Традиционными стали рабочая спартакиада комбината, участие в которой принимают почти 1200 тружеников цехов и подразделений, молодежная спартакиада, первенство по мини-футболу среди руководителей и специалистов комбината и города.

#### Программа «Восстановление здоровья работников предприятия»

Санаторий-профилакторий, расположенный в центре города Алмалык, Ташкентской области, рассчитан на 250 мест (как взрослых, так и детей).

Он оснащен современной лечебно-диагностической базой. Здесь лечатся заболевания сердечно-сосудистой и нервной системы, гинекологических, опорно-двигательного аппарата и желудочно-кишечного тракта. В лечебных целях применяются: гипербарическая оксигенация, фитотерапия, гидроаэронотерапия, ингаляций, функциональная диагностика, иглорефлексотерапия, мануальная и лазерная терапия, электролечение, высоко и низко - частотная аппаратура, светолечение, магнитолечение, озокерит, грязелечение, водолечение (жемчужные и соленые ванны) подводный душ-

массаж, циркулярный и восходящий душ, душ «Шарко», подводно-скелетная вытяжка, массаж, лечебная физкультура. Для диагностики и лечения используются компьютерные ЭКГ и УЗД, компьютерная вытяжка позвоночника, кишечное орошение, лазеротерапия, а также проводятся консультации терапевта, стоматолога, гинеколога.

К услугам отдыхающих плавательный бассейн, сауна, тренажерный зал, уютная столовая, где организовано четырехразовое питание, готовятся диетические блюда. Имеются библиотека, читальный зал, настольные игры. Организуются концерты, вечера отдыха с участием художественных коллективов дворца культуры «Металлург».

#### Программа «Детский отдых»

В целях обеспечения полноценного отдыха и оздоровления детей в период летнего оздоровительного сезона функционируют 4 детских оздоровительных лагеря АО «Алмалыкский ГМК»:

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

Лагеря укомплектовываются опытными кадрами, вожатые предварительно проходят специальное обучение в «Школе вожатых» организованной профсоюзным комитетом на базе ДК «Металлург».

В целях организации содержательного отдыха детей, по утвержденным планам мероприятий лагерей, проводятся календарно-тематические мероприятия, развлекательно-познавательные конкурсы, спортивные соревнования, интересные беседы, диспуты, а также конкурсы на лучшего читателя. Организованы спортивные секции по настольному теннису, шашкам, баскетболу, плаванию, волейболу, музыкальные занятия (хоровое пение, игра на аккордеоне, рубабе и доире), кружки рисования, юных читателей, умелых ручек, юных талантов, вышивания, лепки из глины и др.

Детские оздоровительные лагеря полностью обеспечены новыми баннерами и плакатами, детской литературой, учебно-методическими пособиями, спортивным и канцелярским инвентарем, игрушками, телевизорами, DVD-плеерами и дисками, разрешенными для показа детям.

Таблица 3 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
1	Путевка в пансионат «ОлтинОлма	сум	54 000	538 566 000
2	Путевка в зону отдыха «Синегорье»	сум	15 500	86 304 000
3	Путевка в детский оздоровительный лагерь	сум	108 900	47 916 000
4	Стоимость билета на концерт во дворец культуры «Металлург»	сум	10 000	198 000 000
	ИТОГО:	сум		870 786000

Затраты предприятия на выполнение социальных программ за 2014 – 2016 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты предприятия в сфере социальной ответственности за 2014 – 2016 гг.

Программы предприятия в сфере социальной ответственности	Год / затраты, тыс. сум		
	2014	2015	2016
Творческий потенциал и профессионализм персонала	72 000	75 500	79 275
Охрана окружающей среды	105 800	106 000	106 212
Работа с молодежью	81 500	91 800	101 898
Организация досуга работников и членов их семей	356 000	473 000	591 250
Условия труда	27 800	30 000	30 900
Итого	643 100	776 300	909 535

По данным таблицы 4 видно, что предприятие ежегодно увеличивает финансирование расходов на проводимые социальные программы.

На период 2017 - 2019 гг. также запланировано увеличение затрат предприятия на социальные программы – таблица 5.

Таблица 5 – План расходов предприятия на социальную политику

Программы предприятия в сфере социальной ответственности	Год / затраты, тыс. сум		
	2017	2018	2019
Творческий потенциал и профессионализм персонала	86 992	100 234	115 491
Охрана окружающей среды	122 135	140 725	162 146
Работа с молодежью	105 773	121 873	140 424
Организация досуга работников и членов их семей	544 997	627 954	723 537
Условия труда	34 566	39 828	45 890
Итого	894 464	1 030 614	1 187 489

### Выводы по разделу

В целом, по результатам рассмотрения политики и программ социальной ответственности предприятия за период 2014 – 2019 гг. можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые политика и программы в сфере КСО полностью соответствуют заявляемой предприятием стратегии и миссии.

2. Для рассматриваемого предприятия приоритетными являются прямые стейкхолдеры, а также внутренняя сторона политики социальной ответственности предприятия.

3. Представленные программы предприятия в сфере социальной ответственности удовлетворяют интересам как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. Интересы всех стейкхолдеров удовлетворяются в полном объеме.

4. К преимуществам, которые получает предприятие от реализации политики и программ социальной ответственности, можно отнести: доверие работников, инвесторов, местного населения; снижение налоговых платежей; хорошую экологию.

5. Средства, затрачиваемые предприятием на выполнение программ в сфере КСО, адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самого предприятия, так и для населения региона.

6. В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности АО «АГМК» можно предложить поддерживать высокий уровень социальных обязательств и в перспективе. Также можно рекомендовать развивать такое направление в сфере КСО, как социальная ответственность работников предприятия.

## **Заключение**

При завершении выпускной квалификационной работы, можно подвести следующие основные итоги.

Мотивация – это совокупность неких движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности, а также придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных результатов. Влияние мотивации на поведение конкретного человека зависит от множества факторов, во многом оно индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Управление любым предприятием – управление людьми. В зависимости от эффективности этого управления достигаются или остаются не достигнутыми цели предприятия. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении приборы, финансы, сырье и т.д. Поэтому важность системы мотивации, которая будет способствовать активации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Процесс мотивации начинается с какой-либо ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых может быть достигнута цель и начинается удовлетворение потребности.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые позволят добиться улучшения качества выполняемых работ и проектных решений.

Эффективность труда в первую очередь зависит от действующей системы мотивации, которая представляет собой сочетание материальных и нематериальных элементов.

Основным ресурсом предприятия является персонал, от эффективности

деятельности которого и зависят результаты производственно-хозяйственной деятельности.

В системе стимулирования персонала УСО АО «АГМК» особое внимание уделяется методам материального воздействия, куда включаются оплата труда и различные надбавки и доплаты.

Что касается нематериальных методов, то здесь основным можно назвать возможность карьерного роста для сотрудника – например, сотрудник любого подразделения УСО АО «АГМК» может дорасти до должности руководителя отдела.

По результатам анализа можно сделать вывод, что данные меры мотивации и стимулирования персонала весьма неэффективны, так как они удовлетворяют лишь базовые потребности сотрудников компании. Руководство компании не уделяет внимание удовлетворению высших (вторичных) потребностей (социальных, престижных, самовыражение). Это говорит о том, что на сегодняшний день используются лишь отдельные элементы системы мотивации и отсутствует четкая полноценная система управления персоналом.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что система мотивации персонала в УСО АО «АГМК» оценивается работниками как неудовлетворительная. Это подтверждает и анализ результатов, полученных в ходе проведенного анкетирования. Действующая система стимулирования в компании имеет немало недостатков.

На основе проведенного исследования системы мотивации в компании можно сделать вывод, что система и материального и нематериального стимулирования персонала в УСО АО «АГМК» нуждается в совершенствовании с учётом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Для совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников дошкольных образовательных учреждений УСО АО «АГМК» предлагаются следующие способы:

- разработка системы ротации кадров;
- внедрение механизма командообразования персонала ДОУ;
- разработка системы обучения сотрудников педагогического состава;
- разработка рекомендаций по снижению профессионального выгорания сотрудников педагогического состава.

Предложенные методы стимулирования послужат эффективным элементом системы мотивации для персонала УСО АО «АГМК», что положительно скажется на повышении результативности их работы. А высокая мотивация сотрудников является одним из слагаемых эффективной системы управления персоналом учреждения.

## Список использованных источников

1. Базаров, Т.Ю. Экономика и социология труда: учебное пособие - М.: Мастерство, 2015. - 224 с.
2. Баканов, М.И. Мотивация производственного персонала персонала / М.И. Баканов, А.Д.Шеремет - М.: Финансы и статистика, 2015. – 656 с.
3. Бердникова, Т.Б. Экономика и социология труда: учебное пособие / Т.Б. Бердникова - М.: Инфра-М, 2015. – 302 с.33
4. Бернстайн, Л.А. Экономика и социология труда / Л.А. Бернстайн - М.: Финансы и статистика, 2015. – 415 с.
5. Бородина, Е.Н. Организация оплаты труда предприятия/ Е.Н. Бородина - М.: Банки и биржи, 2015. - 346 с.
6. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе/В.Р.Веснин - М.: Юристъ, 2010. 480 с
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов– М.: Экономистъ, 2011. - 528с.
8. Глумаков, О.Н. Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Глумаков – 2-е издание. - М.: Вузовский учебник, 2011. – 352 с.
9. Кондрукевич, Е.А. Формирование эффективной системы монетарной мотивации / Е.А. Кондрукевич - М.: ОАО «Типография» Новости - 2011 - №6 - с.
10. Климова, Р.Н. Организация и стимулирование труда: учеб. пособие / Р.Н. Климова, М.В. Сорокин, Р.И. Шакланова. - СПб.: Издательство СПбТЭИ, 2011. - 46с.
11. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов // Управление персоналом. - 2012. - №13-14.
12. Маслоу, А.И. Мотивация и личность /А.И. Маслоу - СПб.: Евразия, 2012. - 345с.
13. Мескон, М.,. Основы менеджмента /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури Пер. с англ. -М.: Дело, 2012. - 702с.

14. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под общ.ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,2010. - 464с. [Электронный ресурс] / Библиотека учебной и научной литературы [www.i-u.ru](http://www.i-u.ru) (Дата обращения 21.04.2017)
15. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: учеб.для высших и средних специальных учебных заведений / А.В. Морозов - СПб.: Издательство «Союз»,2011. - 576с.
16. Ньюстром, Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского-СПб: Издательство «Питер»,2012. - 444с.
17. Основы менеджмента: учеб.пособие / Л.В.Плахова [и др.]. - М.: КНОРУС,2011. - 496с.
18. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: учебник по специальности «Менеджмент». М.: Аспект Пресс, 2011, 278с.
19. Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2011. - 256 с - (Высшее образование)
20. Сацков, Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов / Н.Я. Сацков. - СПб., 2012. - 256с.
21. Тополя, И.В. Мотивация в системе управления стоимостью компании / И.В. Тополя, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. - 2012. - №1/2. - С56-63.
22. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ,2011. - 560с.
23. Управление персоналом: учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П.Э.Шлендер [и др.]; под ред.проф. П.Э.Шлендера.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 320с.
24. Фёдорова, Н.А. Управление персоналом организации / Н.А. Фёдорова - М.: КНОРУС, 2012. - 416с.

25. Шабанова, Г.П. Системы оплаты труда и компенсаций на предприятии [Электронный ресурс] / НОУ «Институт проблем предпринимательства» <http://www.ipnou.ru/article.php> (дата обращения 10.03.2017)

26. Шаталова, Н.И. Трудовой потенциал работника: учеб.пособие для вузов. -М.: Юнити-Дана,2012. - 387с.

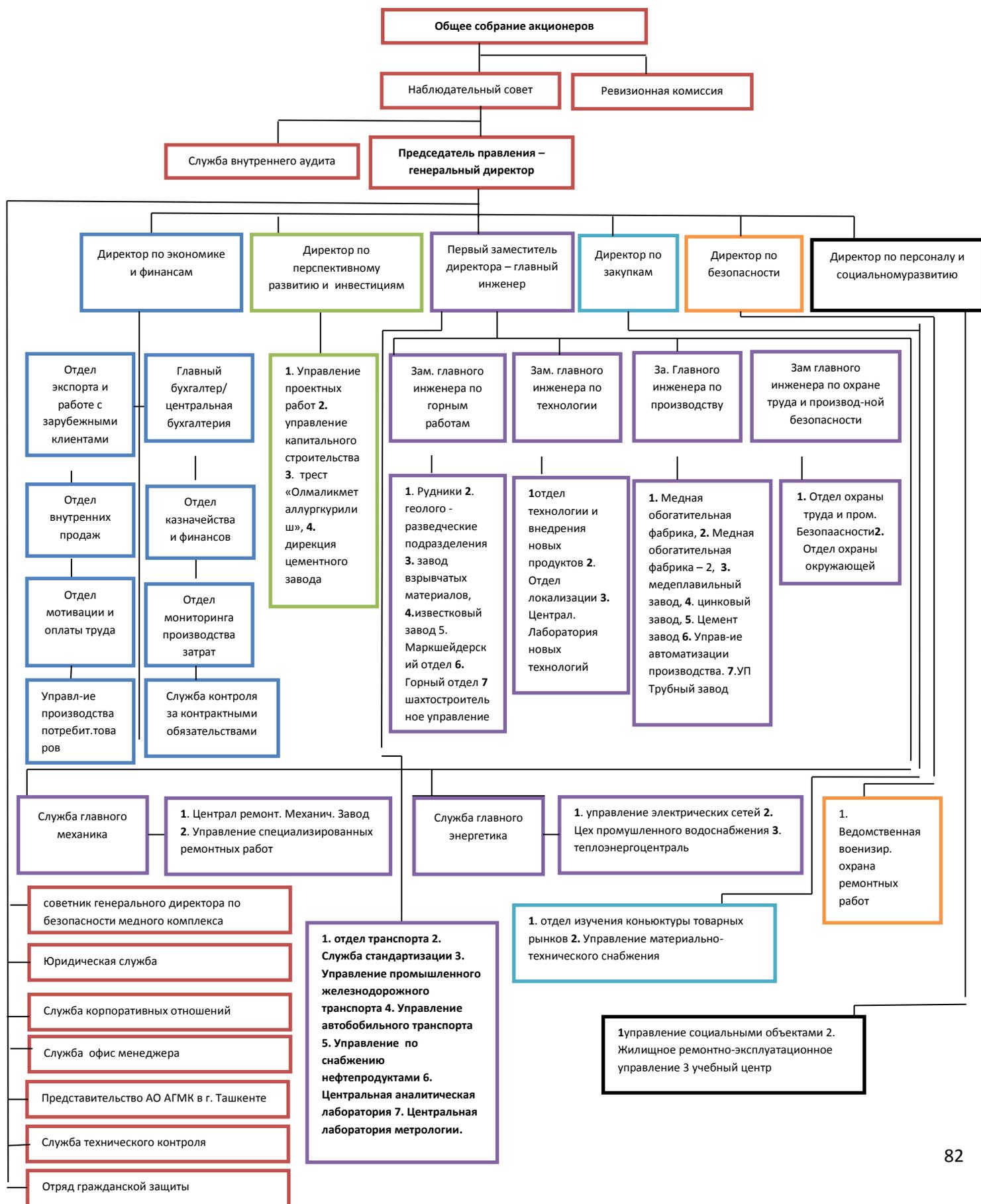
27. Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учеб. пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ,2010. – 199с.

28. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практич.пособие. - Изд.5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»). - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Ситнез», 2012. - 368с.

29. АО«АГМК»[Электронныйресурс]:<http://www.agmk.uz/index.php/ru/> (дата обращения 01.06.2017)

# Приложение А (рекомендуемое)

## Структура корпоративного управления в АО «Алмалыкский ГМК»

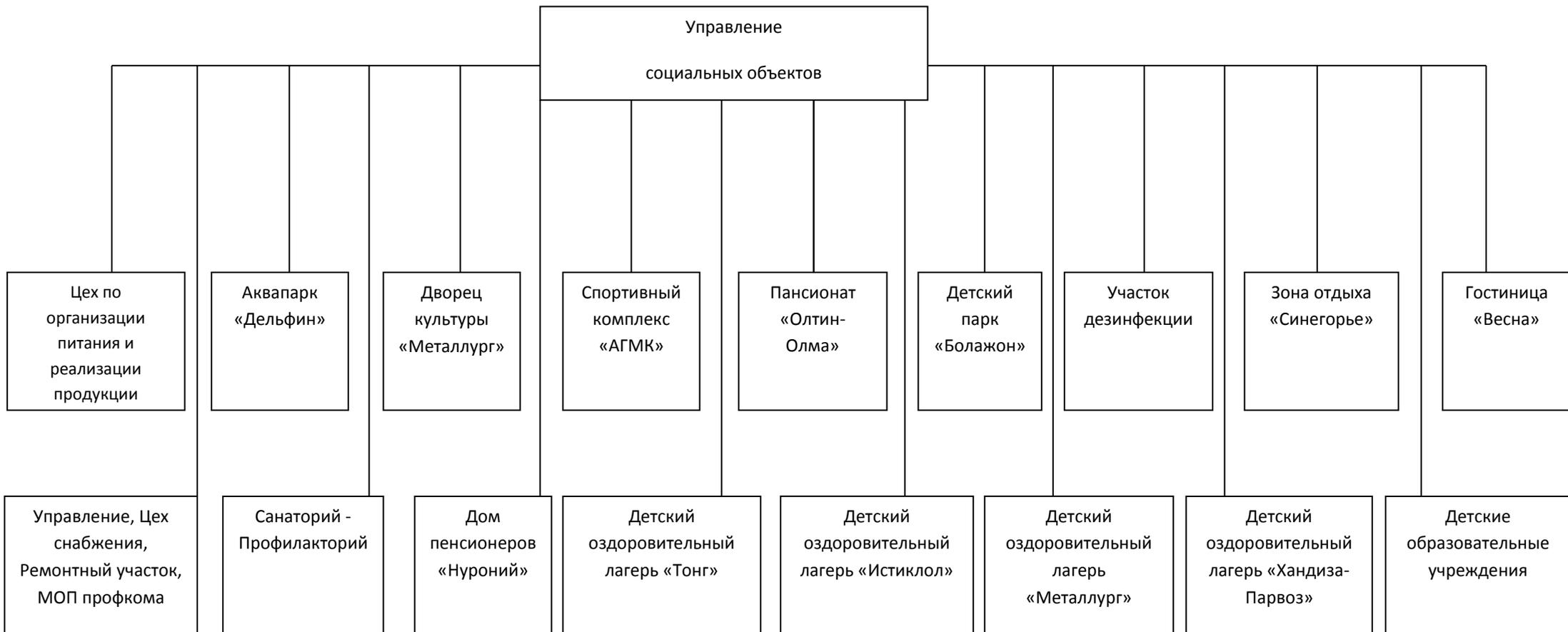




# Приложение Б

(рекомендуемое)

## Организационная структура Управления социальных объектов АО «Алматыкский ГМК»



**Приложение В**  
**(рекомендуемое)**

**АНКЕТА**

**«Удовлетворены ли вы своей работой?»**

Должность \_\_\_\_\_ Общий стаж работы (лет) \_\_\_\_\_

Просим ответить на вопросы по шкале от 1 до 5 (1 - определенно нет, 2 – частично нет, 3 – трудно ответить, 4 – частично согласен, 5 – полностью согласен)

- Соответствует ли ваше образование занимаемой вами должности?  
1            2            3            4            5
- Нравится ли вам трудовой коллектив, в котором выработаете  
1            2            3            4            5
- Как вы считаете, равно ли относится ко всем сотрудникам вашего коллектива руководство (заведующая ДОУ, методист)?  
1            2            3            4            5
- Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю (заведующей ДОУ) свои идеи и предложения?  
1            2            3            4            5
- Хотели бы вы сменить свою должность/профессию на другую?  
1            2            3            4            5
- У вас есть перспективы профессионального и служебного роста?  
1            2            3            4            5
- Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?  
1            2            3            4            5
- Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?  
1            2            3            4            5

- Интересна ли вам ваша работа?

1                    2                    3                    4                    5

- Перешли бы вы работать на другое предприятие, если бы представилась такая возможность?

1                    2                    3                    4                    5

- Какую дополнительную стимуляцию вы бы хотели получать от предприятия? (например, возможность получения дополнительного образования, напишите свое)

---



---



---



---

- Оцените важность нижеперечисленных аспектов работы (1 – самый важный, 10 – самый не важный)

НАИМЕНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ	
Интересная работа	1,1
Высокий уровень зарплаты	1
Благоприятные условия труда	3,2
Хороший, дружный коллектив	4,4
Возможность больше заработать тому, кто больше прикладывает усилий	2,4
Возможность проявить инициативу и предприимчивость	9,6
Недопущение чрезмерных различий между сотрудниками	7,8
Учет мнения трудового коллектива при принятии решений	7,6
Доброжелательное отношение руководителей к подчиненным	5,4
Возможность профессионального развития	8,2