

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра Истории и философии науки и техники

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система мотивации персонала на Кольской АЭС

УДК 005.32:331.101.3:621.311.25(470.21)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3и31	Липина Елизавета Андреевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра Истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Зи31	Липина Елизавета Андреевна

Тема работы:

Система мотивации персонала на Кольской АЭС

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

20.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду; энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Монографии.
2. Статьи периодических изданий.
3. Учебники.

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><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>	<p>Цель - исследование систему мотивации в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию нематериального стимулирования персонала.</p> <p>Поставлены следующие задачи: Исследовать основные теоретические методы мотивации сотрудников;</p> <p>Выявить систему мотивации сотрудников на предприятии Кольская АЭС.</p> <p>Разработать пути мотивации в системе работы сотрудников на предприятии Кольская АЭС.</p> <p>Сформулировать рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации для сотрудников Кольской АЭС.</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p><b>1. Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии</b></p>	
<p><b>2. Мотивация сотрудников на предприятии Кольской АЭС</b></p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>05.12.2016г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	
Доцент кафедры ИФНТ	Медведева Татьяна Александровна	к.ф.н.		05

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3и31	Липина Елизавета Андреевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Уровень образования – бакалавриат  
Кафедра Истории и философии науки и техники

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
Форма представления работы:

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор	

Оглавление	
<b>Введение</b> .....	8
<b>Глава 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии</b> .....	11
<b>1.1 Понятие мотивации персонала</b> .....	11
<b>1.2 Система нематериальной мотивации персонала</b> .....	19
<b>1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала</b> .....	23
<b>Глава 2. Мотивация сотрудников на предприятии Кольской АЭС</b> .....	33
<b>2.1 Краткая характеристика Кольской АЭС</b> .....	33
<b>2.2 Методы мотивации руководящего состава Кольской АЭС</b> .....	50
<b>2.3 Рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации для сотрудников Кольской АЭС.</b> .....	73
<b>Заключение</b> .....	78
<b>Список использованных источников</b> .....	82
<b>Приложение А</b> .....	86

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа состоит из 91 стр., 2 табл., 40 Источников, 1 Приложение.

Ключевые слова: мотивация, персонал, стимулирование, кадры, система мотивации.

Объектом исследования являются система мотивации сотрудников организации Кольской АЭС.

Предмет исследования мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников организации Кольской АЭС.

Цель работы – исследование систему мотивации в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию нематериального стимулирования персонала.

Основным информационным источником работы послужили данные, опубликованные в научной литературе и в журналах, учебников, интернет-источников.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников в ходе работы, приложения.

В ходе исследования был проведен анализ научной литературы по соответствующим темам, а также сопряженных научных областях. Основой для анализа послужили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам мотивации персонала, включая улучшение свойства стимулирования сотрудников.

В результате исследования были разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации в организации Кольской АЭС.

Область применения: информационно-аналитическое руководство по подготовке рекомендаций для системы мотивации персонала; справочный материал по вопросам мотивации и стимулирования персонала.

Эффективность/значимость работы заключается в разработке предложений и материалов по улучшению системы мотивации.

## **Введение**

Мотивация на предприятии одна из самых важных систем в управлении персоналом. Задачи, которые стоят сегодня перед организацией, требуют формирования у их руководителей новых компетенций, готовности к разрешению нестандартных обстоятельств, реализации инновационной деятельности, активному использованию информационных ресурсов и технологий.

Мотивация и стимулирование рабочих захватывает одно из главных мест в деятельности организации. Ориентированные на рабочих и их достижения цели организации, показывается основной задачей наставления сотрудниками. В результате модификации труд содержит условия научно – технический прогресс, широко автоматизированный информатизированный на производства, результат увеличения уровня основания и общественных ожиданий рабочих не мало важное в значении мотиваций в подчинении сотрудников стало более выше, чем было, усложнились содержания этого вида занятия. На сегодняшний день, чтобы деятельность организации стала эффективной, стоит сдать ответственным и инициативным работником, которые стремятся к самореализации своих личностных качеств. Обеспечение этих качества невыполнимо с поддержкой конфигураций материального, и чтобы руководитель мог стимулировать и жестко наблюдать за внешним контролем, зарплат и наказания. [2]

Мотивация и стимулирование сотрудников в большем уровне устанавливается, как непринужденный успех объединения, и также вырабатывание новых идей, величина благосостояния сотрудников, что предназначает актуальность и значительность исследованной темы.

Объектом исследования являются система мотивации сотрудников организации Кольской АЭС.

Предмет исследования мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников организации Кольской АЭС.



Цель работы – исследование систему мотивации в организации и разработка рекомендаций по совершенствованию нематериального стимулирования персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать основные теоретические методы мотивации сотрудников;
2. Исследовать пути мотивации в системе работы сотрудников на предприятии Кольская АЭС.
3. Сформулировать рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации для сотрудников Кольской АЭС.

Методология работы: для более глубокого выявления темы работы употреблены различные подходы. Применены подход как система в исследуемой теме, также метод изучение многообразных документов по теме мотивации персонала на предприятии Кольской АЭС и внести свои пути их улучшения.

Основу исследования составили теории, выработанные в трудах ведущих отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и управления: Кибанова А.Я., Дураковой И.Б., Егоршина А.П., А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга и других авторов.

**Теоретическая значимость** заключается в исследования различных теоретических подходов в системе мотивации.

**Практическая значимость исследования.** Методика и результаты исследования могут быть полезны для организаций со схожей структурой и внутренней организацией. Разработанные рекомендации позволяют повысить уровень мотивации в управлении организацией.

**Структура работы.** Исследование состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы, который включает 45 источников. Во введении раскрывается актуальность обозначенной темы, объект, предмет исследования, определяются цель и задачи, научные методы. В первой и

второй главе представлены теоретико-методологические основы мотивации и содержания методов мотивации, эффективности мотивации персонала. В третьей главе «Характеристика Кольской АЭС. Дается краткая характеристика Кольской АЭС», а также пути совершенствования мотивации в организации.

В заключении сделаны выводы и предложения по результатам исследования.

# Глава 1. Теоретические и методологические основы управления персоналом на предприятии

## 1.1 Понятие мотивации персонала

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить, как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать [17].

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Одной из широко распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей [1]:

- физиологические потребности,
- потребность в безопасности,
- социальные потребности,
- потребность в уважении и самоутверждении,

– потребность в самовыражении.

Пирамида потребностей по теории А.Маслоу. Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида, распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая элементарная потребность - физиологическая, выражается в том, что человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что и выделяет второй уровень в пирамиде - потребность в безопасности. Существование человека в обществе, социуме формирует его социальные потребности. В обществе каждый человек стремится занять свое достойное место, что формирует потребности в самоутверждении и получении уважения со стороны. Самый высокий уровень отведен под самовыражение, когда человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я». Также могут быть названы теории мотивации Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучи и других [3]. Рассмотрим понятие мотива.

-потребность в самовыражении потребности в уважении и самоутверждении;

-социальные потребности;

-потребности в безопасности;

-физиологические потребности.

Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому

первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов [5, 24]. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние. Внешние вознаграждения – это денежные выплаты, возможность реализации стремлений к построению карьеры и прочее, что формирует прямую зависимость результатов труда от существующей системы стимулирования, основанной на заинтересованности работника. К внутренним вознаграждениям можно отнести удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы. Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности [18]. Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления, что включает механизм побуждения. В системе мотивации можно выделить несколько фаз [4]: исходная фаза, фаза инициирования действия и фаза управления действием, фаза после действия.

Эти фазы реализуются в рамках мотивационных событий, то есть формирования мотивационных тенденций, возникновения и актуализации намерений, инициирования действий. Следствием мотивации является действие, которое может или закончить существующий на данный момент мотивационный процесс, или положить начало новому мотиву, который формирует новое действие. Функциями системы мотивации являются [5]: планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма; осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути

достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения. Управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала. Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать, можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Если такая ситуация возможна, то нужно искать пути для реализации этого фактора. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию работников и получить необходимый результат. Таким образом, можно сделать вывод, что мотивации – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере

труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции [6]. Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, но если человек не видит смысла в повышении активности, он не будет способен выдавать повышенные результаты своей деятельности. Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении морально – психологического климата, улучшении взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива.

При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации. Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний.

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации. Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение

в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны объединяться для повышения эффективности в интересах организации.

Стимулирование соблюдает следующие требования [7]: требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и специфики работы предприятия; требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику; требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде.

Принципы стимулирования [31]: доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования; осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования; постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков; минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него; сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника. Сочетание стимулов и антистимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую-то систему, по факту используется метод «кнута и пряника». Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование.

Формы стимулирования:

- материальные
- денежные, не денежные
- нематериальные
- социально - психологические



Материальное стимулирование - это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражение.

Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. Любой человек работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен. Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п.

Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета [27].

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения. Основная цель компенсационного пакета - стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации [33]:

- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,

- стимулирование производительного поведения,
- контроль над издержками на работников,
- административная эффективность и простота,
- соответствие требованиям законодательства.

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относятся: заработная плата, дополнительная, льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации. Выделяют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация; общекорпоративная, включающая групповую и индивидуальную; самомотивация.

Классификация систем мотивации. Положительная мотивация направлена на получение положительного эффекта, а отрицательная мотивация действует через отрицание, например, использование в практике организации доски почета или позора, что практиковалось в советские времена, но сейчас часто, особенности листки позора, не применяются.

Внешняя мотивация ориентирована на использование внешнего окружения, которое включается в систему интересов организации – например, участие в региональном конкурсе, признание заслуг работника на уровне, отличном от уровня самой организации. Внутренняя система задействует внутренние ресурсы и использует их по отношению к работнику, например, вручение почетной грамоты. Общекорпоративная система мотивации действует в пределах организации для всех сотрудников, например, проведение корпоративных конкурсов на звание лучшего менеджера или специалиста. Самомотивация основана на использовании стремления человека к самореализации и самосовершенствованию. Как

видно, все системы мотивации тесно переплетаются друг с другом и нельзя говорить об исключительности одной системы.

## **1.2 Система нематериальной мотивации персонала**

Рассмотрев информацию, выделенную в п.1.1, можно сформулировать следующее утверждение: Мотивация – это условия, которые заставляют работника направлять усилия на решение проблем, так как он заинтересован в этом процессе; это система, в которой интересы работника анализируются и используются в интересах организации со стороны работодателя. Мотивация персонала работодателем должна быть изучена, так как иначе нельзя будет концентрировать усилия на том, что работника интересует в первую очередь. Мотивация основывается на системе стимулирования, поскольку удовлетворение потребностей возможно через применение инструментов стимулирования. [29].

Мотивация может быть центральным элементом в управлении персоналом, так как со стороны организации она является инструментом воздействия на сотрудников. Мотивация и стимулирование – двусторонний процесс, в котором интерес должны быть и у самого работника, и у организации. Как уже было определено, выделяются материальные и нематериальные системы стимулирования, что позволяет выделять и соответствующие виды мотивации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальства – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации

обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе - стимулировании [15].

- мотивация
- поиск и подбор персонала
- адаптация персонала
- обучение персонала
- оценка и аттестация персонала
- стимулирование персонала
- корпоративная культура
- планирование карьеры

Нематериальная мотивация может быть реализована в трех основных направлениях [22]: требующая инвестиций, не требующая инвестиций, безадресная, не требующая инвестиций, адресная. Цель нематериальной мотивации - повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что отражается на показателях деятельности: повышается производительность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе и т.п. Первая группа форм нематериальной мотивации представлена такими инструментами, как:

– поздравления с днем рождения, что способствует моральной привязанности сотрудника в организации и коллектива, способствует коллективному духу в организации;

– доска почета – важный и достаточно старый мотиватор, применяемый еще во времена СССР.

Сотрудник понимает, что организация ценит его заслуги и гордится им, что об этом знают и другие сотрудники. Сотрудник в свою очередь гордится своей работой.

Формы нематериальной мотивации

Внутренние :

- объявление благодарности

-поздравления, поощрения в нематериальной форме

Внешние:

-награждение государственными наградами и грамотами

-повышение квалификационного разряда досрочно

- обратная ситуация

- листок позора.

Мотивирует сотрудника на выход из «позорной» группы, заставляет его трудиться лучше, эффективнее. Таких сотрудников ставят в пример, им предоставляют возможность обучения молодежи, обмена опытом, участия в значимых мероприятиях. Все это, в свою очередь, тесно связано с материальной мотивацией.

Система адаптации – это важный мотиватор, так как предполагает адаптацию новичков к новым для них условиям осуществления трудовой деятельности. Стремление занять свое место в коллективе заставляет новых сотрудников стремиться к высоким результатам, что сказывается и на установлении их в качестве эффективно действующих единиц коллектива. Приглашение сотрудников к процессу принятия решений имеет под собой моральную основу – сотрудник понимает, насколько он значим для руководства, его опыт ценен. Это добавляет ему престижа. Похвала – признание заслуг в устной или письменной форме.

Эти методы больше ориентированы на моральное восприятие, все они позволяют сотрудникам, прежде всего, повышать самооценку, свою значимость. Все эти методы могут требовать материальных затрат со стороны организации, хотя нельзя сказать, что такие затраты в ряде случаев будут существенны. Например, вручение грамоты оставляет след в памяти сотрудника, но не подрывает финансового благосостояния организации. Группа методов, требующих инвестиций со стороны организации, делится на адресные и безадресные методы. Адресная мотивация предполагает

направление действий руководства в адрес конкретного сотрудника. Сюда относят:

- предоставление ссуды,
- материальная помощь,
- оплата проезда,
- оплата путевок,
- оплата детского сада для детей сотрудников, предоставление путевок,
- оплата транспортных расходов,
- оплата сотовой связи и интернета.

Все это позволяет сотруднику понимать, что в ответ на свою работу и вложение сил в дело организации сама организация отвечает ему заботой. То есть проявляется ценность работника, который чувствует себя защищенным в той социальной среде, в которой он выполняет свои трудовые обязанности. Безадресная нематериальная форма мотивации представлена следующими мероприятиями: предоставление питания, предоставление фирменной одежды, организация медицинского обслуживания, предоставление абонементов для улучшения здоровья, улучшение рабочих условий, организация обучения, проведение корпоративных мероприятий.

Все эти методы реализуются в пределах всего коллектива, и работник в этом случае обеспечен видом определенного нематериального стимулирования, что позволяет ему также чувствовать заботу о себе со стороны организации. В отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность. Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести к негативным последствиям. Именно поэтому со стороны

руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

### **1.3 Этапы разработки системы мотивации персонала**

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации. Основные правила разработки системы нематериальной мотивации определяются в следующих условных формулах [5]. «Используем множество способов». Чем разнообразнее инструменты нематериальной мотивации в организации, тем выше вероятность получения необходимого эффекта и шире выбор в инструментах воздействия на работников. Также включается в рассмотрение понятие мотивационного профиля человека, под которым понимаются причины, которые заставляют его действовать эффективнее, его текущее состояние. «Выбор подходящего момента». Любая мотивация действенна по принципу «сделал дело – получил эффект», так как в противном случае теряется ее составляющая, позволяющая поддерживать интерес работников к достижению поставленных целей. «Готовность к разным реакциям».

Данное правило позволяет учитывать тот факт, что люди по – разному способны реагировать на поощрения и вознаграждения. Мотивация может быть принята либо с радостью, либо вызывать отторжение, что может вызвать обратный эффект мотивации. Ориентируясь на эти базовые положения, в организации при условии использования нематериальной

мотивации должна создаваться четкая система, позволяющая реализовать этот механизм как инструмент воздействия на работников. Спонтанность в разработке решений, связанных с нематериальной мотивацией, может приводить к обратной эффекту и получать результаты, которые не соответствуют действиям организации в сфере управления персоналом.

Например, мотивация при условии ее ежедневного применения может войти в обычную практику и восприниматься работниками как простой рабочий момент, которому не стоит уделять значительного внимания. В то же время, если мотивация сильно отделена во времени от действия, за которое необходимо поощрить, то она может вызывать отторжение и психологическое восприятие человека того, что «про меня забыли, а теперь – неужели - вспомнили». Поэтому планомерность и системность применения механизмов мотивации должна быть четко упорядочена. Поэтому для реализации системы в рамках организации рекомендуется использовать определенные программы, позволяющие учитывать факторы планомерности введения в практику. Этапы нематериальной мотивации, включенные в общую программу действий, выделяются в следующей последовательности [30].

Этап 1 – принимается решение о введении в действие системы нематериальной мотивации в организации. В процессе реализации этого этапа необходимо рассчитать то, насколько организация сможет обеспечить достойную систему мотивации и издержки на нее. Например, грамоты и поощрения в виде вывешивания портрета на Доску почета не слишком затратные, но организация питания, оплата обучения связана с существенными затратами, которые не каждая организация способна понести без убытков для себя.

Этап 2 - определяются потребности работников, предлагаемых в рамках системы мотиваторов. Здесь важна ориентация именно на сотрудников, так как если наблюдается несоответствие, то это может



привести к тому, что работники не будут ценить заботу организации и ее стремление к поощрению и стимулированию. Определить потребности позволят системы оценки уровня удовлетворенности сотрудников, которые позволяют увидеть полную картину о состоянии дел в организации и определить виды мотиваторов, в которых заинтересованы сотрудники.

Мотиваторы не могут быть одинаковыми для разных категорий персонала, поэтому необходимо учитывать фактор распределения работников по разным категориям, для каждой из которых применима собственная система мотивации. Например, если оплата путевок для детей в детский лагерь со стороны организации и отправка детей рядовых работников из категории вспомогательного и обслуживающего персонала, для которых характерен достаточно низкий уровень оплаты труда – это эффективный мотиватор, определяемый отсутствием возможностей работников – родителей в оплате путевок, то для руководителей вряд ли подобная мотивация будет эффективной в силу уровней их доходов. Очень эффективно при такой системе не только оценка степени удовлетворенности, но и разработка тех составляющих мотиваторов, которые предлагают сотрудники – они актуальны для них. Благодаря этому организация может располагать таким набором инструментов, которые позволят задействовать реальные интересы работников.

Помимо этого, удобна практика, при которой работник сам выбирает, что именно будет для него мотиватором в определенной ситуации, что именно он хочет получить. В этом случае уровень удовлетворенности существенно повышается, ведь любой человек ориентирован на что-то конкретное.

Этап 3 - на данном этапе определяются типы достижений в трудовой деятельности, которые требуют и предполагают использование мотиваторов. Нельзя поощрять за то, что естественно и входит в рамки трудовых обычных обязанностей, так как в этом случае люди могут смотреть на

любое свое трудовое действие, обусловленное должностными обязанностями, как на подвиг, который требует не только признания, но и обязательного вознаграждения. Однако, повышение результатов деятельности, стремление к совершенствованию должны однозначно поощряться, так как они дают ощутимый эффект для организации.

Этап 4 – утверждается система не материального стимулирования и выполняется ознакомление работников с пакетом поощрений. В рамках крупных организаций сделать это достаточно затруднительно, в связи с чем возможно массовое ознакомление посредством размещения на сайте или информационном стенде, к которым обеспечивается доступ для всех работников.

Этап 5 - проведение мониторинга, поддержка или обновление пакета, так как пакет мотиваторов не должен быть статичен, что приводит к привыканию к нему и восприятию как естественному элементу, к которому работники перестают стремиться. На изменение пакета мотиваторов оказывают влияние изменения во внутренней структуре организации; целей деятельности; повышение текучести персонала. Последнее свидетельствует о потере интереса к рабочему месту и, как следствие, поиск чего – то нового, что способно и материально, и нематериально удовлетворять потребности и амбиции. Бессмысленно проводить мониторинг часто, более актуально изменение информации раз в год, что позволяет увидеть долгосрочные изменения масштабно.

Каждому человеку присущи определенные потребности, минимальный круг потребностей очерчивает пирамида Маслоу, описанная в п.1.1. В рамках потребностей выделяются более конкретные потребности применительно к каждому человеку, что позволяет выделять наиболее актуальные для него области, что является основой для выбора наиболее эффективных элементов нематериальной мотивации. Такое индивидуальное актуальное распределение по разным направлениям потребностей для каждого человека

отражает так называемый «мотивационный профиль», который позволяет оценить значимость потребностей конкретного человека. Пример мотивационного профиля очень удачный вариант, связанный с выявлением соотношения уровня удовлетворенности работников и лояльности, которая обеспечивается поддержкой и мерами со стороны организации, предложен Ш. Ричи и П. Мартинов в книге «Управление мотивацией», изданной в нашей стране в 2004 году. Ш. Ричи и П. Мартин выделили двенадцать основных потребностей, которые у людей выражены в разной степени. Определение сочетания потребностей и построение мотивационного профиля обеспечивает тест, позволяющий количественно оценить значимость потребностей и построить мотивационный профиль [21]. Рассмотрим ситуации, когда одна из потребностей, выделенная создателями предложенной методики, является для человека доминирующей. Причем только те случаи, когда одна потребность является наиболее значимой для человека, а все остальные в мотивационном профиле распределены равномерно.

На практике возможно сочетание двух и более доминирующих потребностей. В рамках мотивационного профиля прерогатива оставлена за следующими потребностями. Потребность в высокой заработной плате. Важный мотиватор, который позволяет работникам удовлетворить собственные материальные потребности через систему материального вознаграждения. Характеризуется уровнем заработной платы, системой льгот и надбавок. Данная потребность позволяет выявить тенденцию к изменениям в процессе трудовой жизни. Чем выше уровень текущих трат людей – тем выше значимость этой потребности. Потребность в комфортных условиях работы. Определяется важностью этого фактора, проявляемого в рамках морально - психологического комфорта в организации, который создан для работников. Тенденция в изменении данного фактора позволяет отразить неудовольствие руководством, неблагоприятным внутренним климатом, что

учитывает мотиваторы в сфере человеческих отношений и корпоративной культуре. Потребность в структурировании работы. Ориентирована на определение уровня неопределенности и выработку правил выполнения работы. Люди, которые ориентированы на высокую потребность в структурировании, должны четко понимать, что от них требуется. Уверенность позволяет им точно и качественно выполнять трудовые обязанности; отсутствие уверенности приводит к дестабилизации психологического состояния и выводит их из строя, снижая уровень продуктивности. Если для человека характерна низкая структурированность, то усиление контроля и введение инструкций вызывает у них обратную реакцию и стресс, что не позволяет им качественно выполнять обязанности. Потребность в социальных контактах. Учитывает общение с людьми, степени доверия в организации, установление связей с другими работниками. Работники, ориентированные на такую потребность, получают удовлетворение от контактов с людьми, поэтому создание условий, обеспечивающих контакты, позволяет повышать продуктивность работы. Люди с низким проявлением таких потребностей не исключают социальных контактов, однако, нуждаются в спокойной обстановке. Потребность в долгосрочных и стабильных взаимоотношениях. Отражает степень близости в отношениях между людьми, а также уровень доверительности. Для таких работников нужно формировать соответствующий моральный климат, который чаще реализуется при работе в команде. Потребность в завоевании признания. Отражает стремление человека к признанию и уважению его успехов.

Мотивация состоит в удовлетворении такой потребности разными способами, начиная с устной благодарности и заканчивая системой материального поощрения. Восприятие признательности для таких людей определяется искренностью проявления, отсутствие которой способно привести к обратному эффекту, то есть демотивировать. Люди в силу

психологических особенностей ориентированы на разные формы признания: общественного или индивидуального. Потребность ставить сложные цели и достигать их. Чертой людей, которые ориентированы на такую потребность, является стремление делать все самостоятельно, однако, для них характерно избегание неопределенности, невозможностью конкретной оценки целей. Мотивация для них заключается в четкой формулировке цели и формировании преданности ей. Потребность во власти проявляется в стремлении руководить другими. Основным вопросом возникает по поводу способности человека влиять и причин такого проявления. Их мотивация состоит в обеспечении условий влиять на других с целью достижения результата. Потребность в разнообразии реализуется у людей, которые в силу своих внутренних особенностей стремятся к постоянному переключению. При отсутствии такой деятельности мотивация строится на будущих планах и проектах, изменении взгляда на текущий вид деятельности, поддержания интереса работника к трудовым обязанностям как к постоянно изменяющемуся элементу. Потребность в креативности проявляется в пытливости, любопытстве и нестандартном мышлении. Креативность - это качество, которое позволяет рассматривать идеи и задачи под новым углом зрения, что часто обеспечивает высокую эффективность и продуктивность работы. Потребность в самосовершенствовании отражает желание независимости и совершенствования. Профессиональный рост подталкивает таких людей их к самостоятельности. Мотивация таких работников требует умения сопоставлять стремления работников и потребности организации. Мотивация для таких людей ориентирована на постоянное повышение квалификации, направление на курсы, семинары, конференции, привлечение в качестве наставников и пр. Потребность в интересной работе. Если высока потребность в интересной работе, то для руководства главное в качестве мотивации – обеспечить деятельность таким образом, чтобы люди могли воспринимать ее как полезную и интересную,

так как в противном случае мотивационные факторы не будут иметь нужного эффекта.

## **Вывод**

Мотивация в управлении персоналом подразумевается равно как процедура активизации мотивов работников (внутренняя мотивирование) и формирования стимулов (наружная мотивирование) для их побуждения к эффективному труду. Целью стимулирования считается формирование комплекса обстоятельств, побуждающих лица к исполнению операций, направленных на результат, миссию организации, направленная на наибольший результат. Процедура мотивирования упрощенно способна разделяться в следующие вытекающие ступени: обнаружение потребностей, формирование и выработка мотивов, руководство выделяет их с целью перемен поведения людей, требуемого с целью осуществления корректирования мотивационного процесса в связи с уровнями эффективности, а после происходит завершение исследования руководством и просмотр итогов в организации, на сколько работники стремятся выполнить свои задания, которые дало им руководство.

Основные теоретические принципы мотивации существовали всегда, они были приняты массивными и нормы, которыми определяется судопроизводственными концепциями мотивирования. Сейчас же менеджмент предпринимает действующие усилия пересмотра традиционных концепций мотивации с целью их устройства к наибольшим нынешним потребностям структуры.

Система мотивирования персонала способна базироваться в наиболее разнообразных методах, предпочтение таковых находится в зависимости с проработанности концепции стимулирования на предприятии, единой концепции управления и отличительными чертами работы самого предприятия и сотрудников вместе взятых. Систематизация способов

мотивирования в зависимости от ориентации на воздействие в другие потребности способны являться совершенно-организационно распорядительные (координационно-управленческие), экономические и общественно-психические методы. Таким образом, все способы стимулирования можно объединить в последующие 4 типа: финансовые стимулы, управление согласно итогам (целей), взаимообогащение работы, концепция роли.

Основными тенденциями формирования концепций мотивирования персонала хозяйствующих субъектов в нынешних обстоятельствах считаются: направленность в стратегические подходы, интерес к внутренним аргументам рабочей силы и эффективности работы, реализация предполагает привлечение работников к управлению организацией некоего подхода к мотивационному ходу, интенсивное развитие экономических и общественно-эмоциональных способов стимулирования, разработка и др.

Социологические изучения демонстрируют, то что максимальная масса из числа форм мотивации содержит доход и персональная надбавка, следом идет различные типы премий, на их фоне акцентируются медицинская страховка, возможность получить кредит и материальную поддержку. Важными, таким образом, являются предшествующие мотивационные фигуры: прекрасный нравственный атмосфера в коллективе, продвижение по службе, отличные требования работы для сотрудников, оплата путевок, социальные отпуска. [26]

Основные советы согласно улучшению мотивационного движения и предотвращению мотивации: обеспечение максимальных реальных данных в процессе отбора, развитие реальных надежд сотрудников, руководство персоналом должно направлять своих сотрудников на достижение поставленных целей в организации, постановка задач, которые будут вести сотрудников, чтобы понимать к чему стремиться организация на том или ином этапе выхода на новый уровень мотивирования, также распределение

непростых целей в кратковременные рубежи, активное применение главных умений работников, интерес к идеям и услугам работников, развитие координационной культуры, формирование у сотрудников ощущения адаптации в коллективе, и значимость и организации, вознаграждение и оценка достижений работников, формирование концепции управления карьерой.



## Глава 2. Мотивация сотрудников на предприятии Кольской АЭС

### 2.1 Краткая характеристика Кольской АЭС

Кольская АЭС расположена за Полярным кругом в юго-западной части Кольского полуострова на территории Мурманская области и в пределах муниципального образования г. Полярные Зори с подведомственной территорией.

Промплощадка Кольской АЭС расположена на полуострове, отделяющим Иокостровскую Имандру от Бабинской Имандры.

Кольская АЭС, по отношению к населенным пунктам Мурманской области, расположена на расстоянии:

№ п/п	Населенный пункт	Расстояние по дороге с твердым покрытием	Расстояние по прямой линии
1.	г. Мурманск	195 км	170 км
2.	г. Оленегорск	97 км	83 км
3.	г. Мончегорск	67 км	56 км
4.	г. Апатиты	72 км	42 км
5.	г. Кировск	90 км	53 км
6.	г. Полярные Зори	13 км	11 км
7.	п. Африканда	26 км	10 км
8.	п. Зашеек	13 км	6 км
9.	п. Нива-1	10 км	8 км
10.	п. Пинозеро	20 км	17 км
11.	п. Нива-2	24 км	19 км
12.	п. Нива-3	35 км	32 км

13.	г. Кандалакша	40 км	35 км
14.	п. Лувеньга	56 км	42 км
15.	п. Зеленоборский	93 км	69 км
16.	п. Лесозаводской	116 км	84 км
17.	п. Зареченск	145 км	99 км
15.	п. Алакуртти	153 км	108 км

На промплощадку Кольской АЭС ведут две подъездные автомобильные дороги длиной 1,1 км каждая с двухсторонним движением, которые примыкают к существующей автомагистрали Р-21 Санкт-Петербург-Петрозаводск-Мурманск-Печенга-Борисоглебский (далее - ФАД Р-21), с бетонным и асфальто-бетонным покрытием. В дальнейшем через существующую автомагистраль ФАД Р-21 по примыкающей к ней асфальтированной дороге с двухсторонним движением Кольская АЭС соединяется с г. Полярные Зори.

Железнодорожное сообщение обеспечивает однопутная железнодорожная ветка протяженностью 14 км, соединяющая промплощадку с железнодорожной магистралью Санкт-Петербург-Мурманск Октябрьской железной дороги в районе железнодорожной станции Полярные Зори.

Перевозки водным транспортом не предусмотрены.

Технологическая схема Кольской АЭС двухконтурная с водо-водяными реакторами ВВЭР-440 (типа 230 и 213).

Кольская АЭС в своем составе имеет объекты и оборудование, относящиеся к 1 и 2 очередям.

К первой очереди относятся энергоблоки № 1, № 2, а ко второй очереди относятся энергоблоки № 3, № 4. Это подразделение обусловлено отличием в конструкциях реакторной установки ВВЭР-440 по проекту В-230 (к ним относятся блоки № 1 и № 2) и В-213 (к ним относятся блоки № 3 и № 4).

Мощность каждого из энергоблоков составляет 440 МВт (эл.). Общая мощность Кольской АЭС составляет 1760 МВт (эл.).

Все энергоблоки объединены в главном корпусе станции, в который входят: аппаратное отделение 1-й очереди, аппаратное отделение 2-й очереди, общий машинный зал, этажерки электротехнических устройств.

В главном корпусе Кольской АЭС установлено электротехническое и технологическое оборудование. В аппаратных отделениях 1-ой и 2-ой очереди располагается по 2 реактора в каждом, в турбинном цехе - 8 турбогенераторов, в этажерках электротехнических устройств - кабельные помещения, щиты управления, автоматизированные системы управления, аккумуляторные батареи, электрические распределительные устройства.

Кольская АЭС - двухконтурная. В первом контуре циркулирует вода под давлением  $125 \text{ кгс/см}^2$  и температурой  $264 \div 300^\circ\text{C}$ . В парогенераторах тепло I контура используется на получение сухого насыщенного пара давлением  $47 \text{ кгс/см}^2$ , с температурой  $260^\circ\text{C}$ , который используется во втором контуре в турбоагрегатах для получения электроэнергии.

Оборудование I контура радиоактивное, II контура - не радиоактивное.

На площадке Кольской АЭС кроме главного корпуса расположены две резервные дизельные электростанции (РДЭС-1,2), здание дизель-генераторов системы аварийного электроснабжения (ДГ САЭ) 1 очереди и одна передвижная аварийная дизель-генераторная станция (ПАДГС), открытое распределительное устройство 330 кВ, 154кВ, 110 кВ, 2 блочные насосные станции (БНС-1,2), 1 насосная станция пожаротушения трансформаторов (НПТТ), 8 блочных трансформаторов, 8 трансформаторов собственных нужд, 2 трансформатора резервного электропитания, 1 трансформатор холодного резерва, два спецкорпуса с установками СВГО и ХЖО, два склада масла и два здания маслоаппаратных станций, два склада дизельного топлива (для 1 и 2-й очереди), насосная станция перекачки дизельного топлива (НСПТ) с камерами хранения, ДНУ, здание АЗУСБ, комплекс переработки жидких

радиоактивных отходов (КП ЖРО), хранилище отвержденных радиоактивных отходов (ХОРО), ремонтные и вспомогательные корпуса.

На территории Кольской АЭС предусмотрены 3 въезда:

- 1-й - с южной стороны на расстоянии 50 м от пожарного депо 6-ПЧ;
- 2-й - аварийный проезд через железнодорожное КПП в районе здания спецкомендатуры воинской части №3644;
- 3-й - аварийный проезд через железнодорожное КПП в районе базы оборудования.

Основное энергообеспечение систем и оборудования обеспечивается генераторами Кольской АЭС через 8-м трансформаторов собственных нужд 15,75/6 кВ на секции 6 кВ.

Резервное питание на Кольской АЭС подается по 2-м линиям электропередач, идущим с севера на юг напряжением 150 кВ и может быть подано при неисправности автотрансформатора по линии электропередач от ГЭС Нива-1 напряжением 110 кВ.

Выдача мощности в энергосистему Мурманской области осуществляется под напряжением 330 кВ по 5-и воздушным линиям электропередач. Две из них - в северном направлении до подстанции у г. Мончегорск, одна - в восточном направлении до подстанции п. Титан, две - в южном направлении до Княжегубской ГЭС. По одной линии 110 кВ выдача мощности осуществляется на подстанцию электростанции г. Полярные Зори.

Циркуляционное водоснабжение Кольской АЭС осуществляется путем забора воды по открытому подводящему каналу из губы Глубокая Иокостровской Имандры и сброса ее в губу Молочная Бабинской Имандры по открытому отводящему каналу.

Хозяйственно-питьевое водоснабжение Кольской АЭС осуществляется от блочной насосной станции № 1.

Производственно-дождевые, замасленные воды, хозфекальные стоки отводятся на соответствующие очистные сооружения и после очистки сбрасываются в отводящий канал и далее в озеро Имандра.

Две вентиляционные трубы Кольской АЭС высотой 120м каждая размещаются на фундаментах, расположенных на уровне промплощадки, и в полной мере обеспечивают безопасное рассеивание проектных выбросов.

Краткая характеристика основных производственных зданий и сооружений.

Время ввода в эксплуатацию блоков:

- Энергоблок №1 25 июня 1973 г.;
- Энергоблок №2 30 ноября 1974 г.;
- Энергоблок №3 25 февраля 1981 г.;
- Энергоблок №4 07 октября 1984 г.

Главный корпус состоит из трех частей: турбинный цех в осях 1÷65, ряд А÷В; аппаратное отделение I очереди в осях 10÷36 ряд В÷Е, аппаратное отделение 2 очереди в осях 46÷60 ряд В÷Е.

Главный корпус имеет размеры в плане 500x125 м, наибольшая высота аппаратного отделения 3,4 блоков - 51м, аппаратного отделения 1,2 блоков - 36м, турбинного цеха - 29м.

Главный корпус соединен переходными и технологическими галереями:

- аппаратное отделение 1 очереди - со спецкорпусом №1 и спецбытовым корпусом № 1;
- аппаратное отделение 2 очереди - с аппаратным отделением 1 очереди и спецкорпусом № 2.

Турбинный цех отделен от аппаратных отделений противопожарными стенами и соединен с объединенным ремонтным корпусом по ряду «Б».

За пределами главного корпуса имеется:

### **Запас водорода.**

Запас водорода для генераторов турбин в объеме до 1600 м<sup>3</sup> хранится на площадке ресиверов водорода, расположенной в районе маслоаппаратной 1-й очереди. Водород хранится в 8 ресиверах объемом по 20 м<sup>3</sup> под давлением до 10 кгс/см<sup>2</sup>.

Электролизная установка для получения водорода расположена в здании ОВК. Вход в помещения со стороны транспортного коридора ОВК и со стороны ДГ САЭ 1 очереди.

### **Запас масла.**

а) Запас турбинного масла марки ТП-22с (температура вспышки 186<sup>0</sup>С, температура самовоспламенения 370<sup>0</sup>С) хранится на открытой площадке рядом со зданием маслоаппаратной № 1.

Здание расположено в районе ОВК. Масло хранится в 4 баках объемом по 75 м<sup>3</sup> и в двух баках по 20 м<sup>3</sup>. Кроме того, в самом здании маслоаппаратной № 1 установлено 4 маслобака объёмом по 1,5 м<sup>3</sup> каждый. Рядом со зданием маслоаппаратной № 1 в земле находится бак слива масла объёмом 1,5 м<sup>3</sup>.

б) Запас турбинного масла марки «Файеркуэль» стемпературой вспышки - 249<sup>0</sup>С, хранится на открытой площадке рядом со зданием маслоаппаратной № 2, расположенной в районе 4-го блока, в 3-х баках объемом по 75 м<sup>3</sup>, в самом здании маслоаппаратной № 2 установлено 4 маслобака по 10 м<sup>3</sup>, кроме того в машзале ТЦ на отм - 3,6 м установлено 2 бака протечек масла «Файеркуэль» 10 м<sup>3</sup> и 1,8 м<sup>3</sup>. Масло «Файеркуэль» применяется для смазки подшипников и регулирования турбины ТГ-6.

в) Запас изоляционного трансформаторного масла марки ТКП (температура вспышки 135÷140<sup>0</sup>С) хранится на открытой площадке рядом со зданием маслоаппаратной № 1 рядом с баками турбинного масла, всего 4 бака объёмом по 75 м<sup>3</sup>.

Зона контролируемого доступа 1÷4 энергоблоков включает в себя:

- аппаратное отделение, в котором располагаются 4 реактора и обслуживающие его системы;
- 2 спецкорпуса, включающий системы спецводоочистки, хранилища жидких и твердых радиоактивных отходов, а также различных химреагентов: кислот, щелочей, гидразин гидрата.

### **Аппаратное отделение (блоки 1, 2).**

Аппаратное отделение I очереди является частью главного корпуса и представляет собой здание прямоугольной формы размером 126 x 39 м и высотой 36 м. Каркас аппаратного отделения состоит из колонн и ригелей, стены - из сборного железобетона. Основанием для каркаса является монолитная часть до отм. +10,5 м. Аппаратное отделение перекрывается металлическими фермами с шарнирным креплением по верхнему поясу. К центральной части аппаратного отделения примыкает эстакада, соединяющая главный корпус со спецкорпусом. Кроме того, сообщение между реакторным отделением и спецкорпусом осуществляется через подземный проходной трубопроводный туннель.

Реактор установлен в железобетонной защитной шахте. Вокруг реактора в едином боксе, имеющем площадь 1134,7 м<sup>2</sup> и объемом 8080 м<sup>3</sup>, размещены 6 циркуляционных петель.

### **Аппаратное отделение (блоки 3, 4).**

Аппаратное отделение II очереди является частью главного корпуса и представляет собой здание прямоугольной формы размером 144x75 м<sup>2</sup> и высотой 51,0 м. Каркас аппаратного отделения состоит из колонн и ригелей, стены - из сборного железобетона. Основанием для каркаса является

монолитная часть до отм. +10,5 м. Аппаратное отделение перекрывается металлическими фермами с шарнирным крепежом по верхнему поясу.

К центральной части аппаратного отделения примыкает эстакада, соединяющая главный корпус со спецкорпусом. Кроме того, связь между реакторным отделением и спецкорпусом осуществляется через подземный проходной трубопроводный туннель.

Реактор установлен в железобетонной защитной шахте, в верхней части которой предусмотрены кольцевые кабельные коридоры. Вокруг реактора в едином боксе объемом 14880 м<sup>3</sup> размещены 6 циркуляционных петель с парогенераторами.

### **Комплекс переработки жидких радиоактивных отходов.**

Здание комплекса переработки жидких радиоактивных отходов (КПЖРО) состоит из шестиэтажного объема, примыкающего к торцу объединенного спецкорпуса № 1 (ОСК-1) по оси 18 и надстройки, размещенной на ОСК-1.

Стены и перекрытия здания выполнены из железобетона и бетона толщиной 300-800 мм.

Здание КПЖРО выполнено из монолитного железобетона, имеет размеры в плане 30,00×36,00 м. Высота основного объема до верха парапета 25,90 м.

**Объединенный спецкорпус (ОСК-2)** представляет собой самостоятельное многоэтажное здание и имеет размеры в плане 102 х 18 м и высотой 25 м, отметки: -0,9 м; +5,1 м; +10,8 м; +18,6 м. В торцах здания размещены лестничные клетки. Входы во все помещения осуществляются из коридоров, соединяющих лестничные клетки. В пом. ОС-402 ОСК-2 отм.+18 м находится раствор гидразингидрата в баке (V=5 м<sup>3</sup>). В пом. ОС-303



отм.+10,8 м находятся 3 бака объемом по 5 м<sup>3</sup> каждый с концентрацией гидразина - 2%.

### **Дизель-насосные установки.**

Здание ДНУ является пристройкой к ЭЭТУ главного корпуса и соединяется с ним тамбуром. Основной объем здания, содержащий оборудование 3 класса безопасности, расположен в подвальном этаже, за исключением помещений баков запаса дизельного топлива и помещений автоматического пожаротушения, находящихся на отм. 0.0 м.

### **Хранилище отвержденных радиоактивных отходов (ХОРО).**

Хранилище отвержденных радиоактивных отходов (ХОРО) предназначено для хранения в отсеках хранилища защитных контейнеров после заполнения их в КПЖРО, а также хранения высокоактивных твердых радиоактивных отходов в защитных контейнерах. Отходы относятся к несгораемым материалам и находятся в несгораемых упаковках (в чугунных контейнерах). Пожарную загрузку в хранилище составляют единичные кабели, не распространяющие горение и проложенные в металлическом коробе по внутренней части наружных стен.

Здание ХОРО монолитная железобетонная конструкция, конструктивно состоит из основного здания хранилища в осях 1÷16, рядах А÷Ж и двухэтажной пристройки с лестницей в осях 1/1÷1/4, рядах Д÷Ж, в которой располагаются вспомогательные помещения и осуществляется проход персонала в хранилище на отм. 0.00 м и +12.00 м. В здании ХОРО предусмотрен выделенный отсек для хранения контейнеров, привозимых на хранение по железной дороге.

Здание ХОРО расположено на территории стройбазы №2. Территория ХОРО имеет ограждение, оснащенное охранными устройствами. На территорию ХОРО организован один автомобильный въезд с автодороги

стройбазы, предусмотрен автомобильный проезд вокруг здания, а также сквозной проезд через него с двумя въездами.

### **Здание систем аварийных защит и управляющих систем безопасности (АЗУСБ).**

Здание АЗУСБ состоит из четырехэтажного объема, примыкающего к торцу ЭЭТУ блока №3 по оси 46. Здание АЗУСБ в плане имеет размеры 36,3x10,1 м. Высота здания до парапета 18,4 м.

Наружные стены здания с отметки +6,00 м до верха выполнены в монолитном железобетоне толщиной 300 мм с наружным утеплением, в пределах технического этажа с отметки +3,20 м до отм. +6,00 м – из обыкновенного глиняного кирпича с последующим оштукатуриванием цементно-песчаным раствором.

### **Машинный зал.**

Машинный зал имеет размеры в плане 516 x 39 м, высоту до низа фермы 25,3 м.

Стены - железобетонные, навесные панели на стальных колоннах с огнезащитным покрытием.

В машинном зале установлено восемь (по два на блок) турбоагрегата (ТА) на первой очереди – ТА-1÷4 типа К-220-44; на второй очереди – ТА5÷8 типа К-220-44-3.

В машзале кроме основного находится также вспомогательное оборудование: баки (в т.ч. масляные), деаэраторы, водоподогреватели, теплообменники, трубопроводы, арматура, электронасосы различного назначения.

К главным и демпферным (для ТГ-5,7,8) маслобакам турбин, сливным маслопроводам генераторов подведены трубопроводы подачи азота с

запорной ручной арматурой, расположенной на отметке +9,6 м по ряду «А», которая открывается МОТО при возникновении пожара на турбине.

Водород в машзале применяется в системах охлаждения обмоток генератора каждого ТГ (56 м<sup>3</sup>). Рабочее давление водорода 3 кгс/см<sup>2</sup>. Трубопроводы для подачи водорода к газовым рампам генераторов проложены на отм.- 3,6 м по ряду «А». Газовые рампы с приборами регулировки и контроля расположены на отм.+ 9,6 м по ряду А÷Б.

В аварийных ситуациях предусмотрена возможность вытеснения водорода из генератора азотом на кровлю машзала.

### **Блочные насосные станции (БНС-1,2).**

Здания БНС-1,2 расположены на берегу подводящего канала на расстоянии 200м от главного корпуса. В помещении каждой насосной станции установлено 8 (по 4 на блок) циркуляционных насосов со вспомогательным оборудованием, которые предназначены для обеспечения охлаждающей водой конденсаторов турбин, а также оборудования систем технического водоснабжения машзала и аппаратного отделения.

### **Кабельные помещения.**

Кабельное хозяйство представляет собой широко разветвленную и достаточно протяженную сеть кабельных трасс различного назначения, проложенных в специальных кабельных сооружениях и (или) по специальным кабельным конструкциям.

Основные кабельные трассы проходят в туннелях, полуэтажах и шахтах по коробам, лоткам и полкам. В машзале кабельные трассы проложены в основном на отм - 3.6 м, 6.3 м. вдоль рядов А÷Б, вертикальные шахты с отм. -3.6 м до отм. +15 м, кабельные помещения под помещениями автоматов гашения поля каждого генератора на отм.- 3.6 м между рядами А÷Б.

Кабельные туннели и полуэтажи разделены противопожарными перегородками на отсеки. Двери между отсеками открываются по направлению ближайшего выхода и оборудованы устройствами, поддерживающими их в закрытом состоянии. Двери на выходах из кабельных сооружений самозакрывающиеся, фиксирующиеся с уплотненными притворами. Двери открываются наружу и имеют замки, отпираемые из кабельных сооружений без ключа. Места прохода кабельных трасс через стены, перегородки и перекрытия уплотнены огнестойкими материалами.

Вертикальные кабельные сооружения (кабельные шахты, как правило, прямоугольного сечения) оснащены противопожарными дверями, которые оборудованы устройствами, поддерживающими их в закрытом состоянии, внутри - скобами и лестницами для передвижения в них людей. В них проложены контрольные и силовые кабели напряжением до 1000 В, покрытые огнезащитным составом.

### **Генераторы, трансформаторы.**

Генераторы 1÷4 блоков оборудованы водородной системой охлаждения. Водородная система охлаждения подключена к газовым рампам, на которые централизованно подается азот с азотно-кислородной станции и водород с электролизной. Газовая рампа каждого генератора расположена рядом с ним на отм. +9,6 м со стороны ряда «Б». С ramпы предусмотрена подача азота в основной маслбак турбогенератора, картеры подшипников №7 и 8, в экранированные выводы генератора.

На 1÷4 энергоблоках имеется 19 трансформаторов и один автотрансформатор на ОРУ-330:

- 8 блочных силовых трансформаторов Т1÷Т8;
- 8 трансформаторов рабочего питания собственных нужд 21Т÷28Т;
- 2 трансформатора резервного питания собственных нужд 1ТР и 2ТР;

– 1 трансформатор холодного резерва.

Трансформаторы Т1÷Т8, 21Т÷28Т, 1ТР и 2ТР, трансформатор холодного резерва имеют масляное охлаждение и расположены на пристанционном узле. Трансформаторы разделены противопожарными перегородками. Площадка открытой установки трансформаторов примыкает непосредственно к стене машинного зала ряду «А». Автотрансформатор расположен на ОРУ – 330 кВ в ячейке 8. Трансформаторы в рабочем состоянии находятся под напряжением 330, 154, 110, 15,75, 6 кВ.

### **КРУ-6/ 0,4 кВ, АБ, РЩ, щиты управления.**

На 1 и 2 блоках в этажерке электротехнических устройств находятся помещения для размещения электротехнического оборудования. На отм. 0,0 м продольной ЭЭТУ располагаются помещения РУ 6 и 0,4 кВ, помещения аккумуляторных батарей, РЩУ-1, 2. На отм. 0,0 м поперечной ЭЭТУ располагаются помещения РУ-6 кВ и 0,4 кВ. На отметке 9,6 м располагаются секции надежного питания, щиты постоянного тока, выпрямители, инверторы, РЩ и ЩПР, ЦЩУ, БЩУ-1, 2.

На 3 и 4 блоках на отметке 0,0 м продольной и поперечной ЭЭТУ располагаются РУ 6 и 0,4 кВ, АБ и АБП 1,2 и 3 каналов систем безопасности. На отметке 9,6 м расположены пом. УВС, СУЗ, БЩУ, РЩУ, РЩ БЩУ, ППР-3, ППР-М, ЩОУ.

В помещениях поперечной ЭЭТУ в рядах В÷Г на отм. +19,0 м расположены помещения общеблочных АБ, АБП, ППР-1, ППР-2, ППР-Н. На отм. +15,15 м расположены АБ СУЗ.

В зданиях этажерок электроустройств, примыкающих к машзалу, располагаются мощные стационарные аккумуляторные батареи системы надежного электропитания блоков, представляющие опасность с точки зрения наличия в них серной кислоты и возможности выделения водорода.

Аккумуляторные батареи располагаются в отдельных помещениях и находятся в режиме постоянного подзаряда.

### **Резервные дизельные электростанции.**

РДЭС является автономным источником электроснабжения 2 группы надежного питания:

- РДЭС I и II очередей;
- склады топлива РДЭС;
- ангар ПАДГС расположен за ресиверами азота, здание ДГ САЭ (для второго канала САЭ 1 и 2 блока) находится рядом со зданием РДЭС I очереди и здание насосной станции перекачки топлива в районе существующего склада I очереди.

### **РДЭС I очереди.**

Здание РДЭС I очереди (для 1, 2 блоков) - одноэтажное высотой 11,7 м с подвалом. Каркас здания - сборный железобетонный, стены - трехслойные керамзитобетонные панели, кирпичные, несущие элементы кровли плиты – железобетонные, несущие конструкции покрытия крыши - металлические фермы.

В помещении машзала РДЭС расположены дизель-генераторы с масло- и топливо-наполненным оборудованием и трубопроводами, имеются кабельные трассы. В помещении топливного склада расположены баки дизельного топлива и баки масла (моторного и компрессорного). В камере трансформатора 103Т находится маслonaполненный трансформатор 6/0,4кВ. В помещении общестанционной компрессорной находятся компрессоры (маслonaполненные).

**Здание ДГ САЭ (2 канала системы аварийного электроснабжения 1, 2 блоков).**

Рядом со зданием РДЭС I очереди расположено здание ДГ САЭ 2 канала системы аварийного электроснабжения 1, 2 блоков.

Здание разделено на 2 пожарных отсека противопожарной стеной по оси 2. Внутри каждого пожарного отсека пожароопасные помещения выделены несущими и ограждающими конструкциями с пределом огнестойкости 90 минут. Здание в плане имеет размеры 23,2 x 40,0 м; высота здания в рядах А÷Б - 3,6 м, в рядах Д÷Ж - 8,5 м. Здание выполнено в монолитных железобетонных конструкциях.

### **РДЭС II очереди.**

Здание РДЭС II очереди прямоугольного сечения, состоит из высокой и низкой одноэтажных частей.

Размеры частей в плане: высокой в осях 1÷17-А-Г - 72,0 x 18,0 м, низкой в осях 1÷17-Д-Ж - 72,0 x 12,0 м. Высота высокой части - 8,7 м, низкой части - 4,4 м.

В здании расположена компрессорная пневмоотсечной арматуры, служебные помещения, мастерская и склады (в осях 1÷4) и 6 отдельных помещений с дизель-генераторами.

### **Ангар ПАДГС.**

Ангар для хранения ПАДГС размещается на территории станции, вблизи железнодорожного заезда со стройбазы на промплощадку. Здание ангара имеет размеры в плане 12,6 x 18,6 м с пристройкой по всей длине ангара пролетом 6 м. По строительным конструкциям здание ангара выполнено из легких металлических профилированных конструкций без утеплителя, являющихся легкообрасываемыми конструкциями.

**Ангар** (площадка №86 с навесом) для хранения основной ПНУ 65-560 расположен в 12 метрах от оси 60 главного корпуса, рядом со зданием

ДНУ. Здание ангара имеет размеры в плане 6,0 х 18,0 м. Конструкции ангара выполнены из легких металлических профилированных конструкций без утеплителя, имеет устойчивость к снеговым (30 кг/м<sup>2</sup>) и ветровым нагрузкам (320 кг/м<sup>2</sup>) и 7-бальному землетрясению.

**Ангар** (площадка №87 с навесом) для хранения резервных ПНУ 65-560 (3 шт.), мотопомп ПНУ 150-120 (4 шт.), ПНУ 500-50 (4 шт.) и ПНУ 20-50 (4 шт.) расположен вблизи восточного торца СК-2 (спецкорпус №2). Здание ангара имеет размеры в плане 17,0 х 26,0 м. Конструкции ангара выполнены из легких металлических профилированных конструкций без утеплителя, имеет устойчивость к снеговым (30 кг/м<sup>2</sup>) и ветровым нагрузкам (320 кг/м<sup>2</sup>) и 7-бальному землетрясению.

#### **Гидротехнические сооружения (ГТС).**

В состав гидротехнических сооружений (ГТС) Кольской АЭС I и II очереди входят:

- открытый подводящий канал;
- блочные насосные станции №1 и №2 (I и II очередей);
- напорные циркуляционные водоводы I и II очередей;
- водоводы обогрева водозабора I и II очередей;
- закрытые отводящие водоводы I и II очередей;
- регулирующие сооружения (сифонные колодцы) I и II очередей;
- открытый отводящий канал.

#### **Вентиляционные трубы для удаления газообразных и аэрозольных сред.**

Две вентиляционные трубы Кольской АЭС высотой 120м и 150м размещаются на фундаментах, расположенных на уровне промплощадки.



Они предназначены для выброса в верхние слои атмосферы воздуха из помещений реакторного отделения и спецкорпусов.

По зданиям и сооружениям численность персонала, включая персонал подрядных организаций, личный состав воинской части ВВ МВД России и 6-ПЧ ФПС МЧС России, распределилась следующим образом:

Основные производственные здания и сооружения	Наибольшая численность персонала в дневное время	Наибольшая численность персонала в ночное время
Машинный зал 1 очереди	59	23
Машинный зал 2 очереди	61	24
Аппаратное отделение 1 очереди	53	17
Аппаратное отделение 2 очереди	49	15
АЛК	228	20
БК	126	18
ОВК	276	23
ОРК	345	32
СБК	173	23
ДЦ	65	8
Здание ЦНиП	48	-
УТП	55	-
БК-4	42	-
ОСЗС	15	1
АКС	7	1
АВК	68	1
Здание КП ЖРО (ЗСД)	19	-

Основные производственные здания и сооружения	Наибольшая численность персонала в дневное время	Наибольшая численность персонала в ночное время
Котельная	12	1
Здание «Рубикон»	48	-
Мастерские СТЭМ и ГЭМ	8	-
ЦПП АЭР	75	-
Столовая №1	15	4
Столовая №3	15	-
Здание в/ч 3644 МВД России	30	18
Здание 6-ПЧ МЧС России	27	16
Здание караула ФГУП «Атом-охрана»	11	5
Итого:	1930	250

Отдел обеспечивает производственный контроль за состоянием радиационной безопасности при эксплуатации АЭС и обеспечение производственного контроля и мониторинга экологической обстановки в районе расположения АЭС.

## **2.2 Методы мотивации руководящего состава Кольской АЭС**

Мотивация - важный фактор в системе предприятий.

К выплатам постоянного материального характера в составе заработной платы Работника относятся:

Оплата по окладам (должностным окладам, тарифным ставкам).

Интегрированная стимулирующая надбавка.

Процентные надбавки Работникам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны.

Доплаты и надбавки компенсационного характера за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных.

Оплата неотработанных периодов, за которые Работнику производятся выплаты (в т.ч. оплата ежегодных отпусков, служебных командировок и т.д.).

Другие доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством и локальными нормативными актами.

Гарантии, льготы и компенсации Работникам Кольской АЭС, расположенной в районах Крайнего Севера

Уровень социальных гарантий, льгот и компенсаций Работникам Кольской атомной станции и членам их семей устанавливаются настоящим Коллективным договором в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, законом Российской Федерации «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях», Федеральным законом «О трудовых пенсиях в Российской Федерации».

Оплата труда в районах Крайнего Севера осуществляется с применением районного коэффициента и процентных надбавок к заработной плате.

Работникам Кольской АЭС начисляется:

- районный коэффициент в размере 1,5 – с первого дня работы;
- северная надбавка в размере до 80 % - в зависимости от стажа работы в районах Крайнего Севера.

При поступлении на работу на Кольскую АЭС Работникам (в возрасте до 30 лет) процентная надбавка к заработной плате начисляется в следующем порядке:

- прожившим в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях не менее пяти лет по состоянию на 31.12.2004г. (суммарно независимо от периода проживания) – в полном размере с первого дня работы;

- прожившим не менее одного года в районах Крайнего Севера до вступления в трудовые отношения в размере 20 % по истечении первых 6 месяцев непрерывной работы с увеличением на 20 % за каждые последующие 6 месяцев непрерывной работы, а по достижении 60 % надбавки – последние 20 % - за один год непрерывной работы;

- прибывшим в районы Крайнего Севера из других регионов РФ, не отнесенных к районам Крайнего Севера и приравненных к ним местностей – в размере 10 % - по истечении первых шести месяцев непрерывной работы с увеличением на 10 % за последующие шесть месяцев непрерывной работы. После истечения одного года непрерывной работы – в порядке, установленном для работников в возрасте до 30 лет, проживших не менее одного года в районах Крайнего Севера до вступления в трудовые отношения.

Срок военной службы для работников, работавших до призыва в Российскую Армию на Кольской АЭС, засчитывается:

- в стаж работы для получения процентной надбавки к оплате труда за работу в районах Крайнего Севера независимо от местности прохождения военной службы;

- в стаж для предоставления компенсации на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска и обратно.

Работникам и членам его семьи при прекращении трудового договора, возмещаются затраты, связанные с выездом за пределы Мурманской области к новому месту жительства (в другие регионы РФ) в соответствии с Положением.

Работникам и членам его семьи производится компенсация проезда к месту использования отпуска и обратно в порядке, установленном в «Положении о компенсации расходов на оплату стоимости проезда и провоза багажа к месту использования отпуска (отдыха) и обратно Работникам Кольской АЭС».

Увольнение Работников, зарегистрированных по месту жительства и проживающих по месту расположения Кольской АЭС, в связи с окончанием срока действия трудового договора, заключенного по основаниям, предусмотренным п.п.3 абзаца 2 ст. 59 ТК РФ, осуществляется с учетом мнения ПОПО.

Оплата и нормирование труда.

С целью осуществления скоординированной политики в вопросах организации и оплаты труда Работников Концерна, для оплаты труда Работников Кольской АЭС применяется «Порядок оплаты труда работников филиала АО «Концерн Росэнергоатом» «Кольская атомная станция», разработанный в соответствии с «Типовым порядком оплаты труда работников филиалов АО «Концерн Росэнергоатом».

Минимальный размер начисленной заработной платы Работникам, отработавшим полностью месячную норму рабочего времени и выполнившим свои трудовые обязанности, устанавливается не ниже 1,4 прожиточного минимума трудоспособного населения в Мурманской области.

Работодатель устанавливает размер месячного оклада 18 грейда функции «С» не ниже прожиточного минимума трудоспособного населения в Мурманской области, но не ниже достигнутого на момент подписания настоящего Коллективного договора.

Работодатель обеспечивает долю выплат, носящих постоянный характер, в размере не менее 70% в заработной плате рабочих, специалистов, служащих и руководителей Кольской АЭС (за исключением директора, его

заместителей, главного бухгалтера, главного инженера и главного инспектора).

К выплатам постоянного характера в составе заработной платы Работника относятся:

1. Оплата по окладам (должностным окладам, тарифным ставкам).
2. Интегрированная стимулирующая надбавка.
3. Процентные надбавки Работникам, допущенным к государственной тайне на постоянной основе, и сотрудникам структурных подразделений по защите государственной тайны.
4. Доплаты и надбавки компенсационного характера за выполнение работ в условиях, отклоняющихся от нормальных.
5. Оплата неотработанных периодов, за которые Работнику производятся выплаты (в т.ч. оплата ежегодных отпусков, служебных командировок и т.д.).
6. Другие доплаты и надбавки, предусмотренные действующим законодательством и локальными нормативными актами.

(Примечание: удельный вес выплат, носящих постоянный характер, определяется, как отношение суммы выплат постоянного характера к сумме всех видов выплат Работникам (за исключением выплат социального характера) за полугодие и год. Расчет производится с учетом районного коэффициента и северных надбавок).

Для директора, его заместителей, главного бухгалтера, главного инженера и главного инспектора может устанавливаться иное соотношение постоянной и переменной частей заработной платы в зависимости от уровня должности (грейда) Работника и степени его влияния на конечный результат деятельности Кольской АЭС.

Доплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными условиями труда, устанавливаются в процентах от оклада 11 грейда функции «С» (но не менее 4% тарифной ставки (оклада)

работника) по результатам специальной оценки условий труда, в соответствии с локально-нормативным актом АО «Концерн Росэнергоатом».

Время простоя по вине Работодателя оплачивается в размере 2/3 средней заработной платы.

Работодатель обеспечивает индексацию должностных окладов (тарифных ставок) Работников не реже одного раза в год в соответствии с действующим Отраслевым соглашением по атомной энергетике, промышленности и науке, с учетом финансово-экономической ситуации и тарифных ограничений, установленных органами, осуществляющими государственное регулирование цен (тарифов) в соответствии с законодательством Российской Федерации. Конкретный порядок и сроки индексации устанавливаются совместным решением сторон.

Повышение заработной платы Работников осуществляется при условии обеспечения опережающего роста производительности труда.

Выплата Работникам отпускных производится не позднее, чем за три рабочих дня до ухода в отпуск.

Заработная плата Работникам выплачивается два раза в месяц:

- 25-го числа за первую половину текущего месяца.
- 10-го числа за вторую половину месяца (окончательный расчет);

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выдача заработной платы производится накануне этого дня.

Работникам, принятым на работу в первой половине месяца выплата заработной платы за первую половину месяца осуществляется 15-го числа текущего месяца. В дальнейшем выплата заработной платы осуществляется в общепринятом порядке.

Заработная плата перечисляется на указанные в заявлении Работников лицевые счета в банки, имеющие свои подразделения в г. Полярные Зори.

Расходы, связанные с перечислением заработной платы на лицевые счета Работников, осуществляются за счет средств Работодателя.

При нарушении Работодателем установленного срока выплаты заработной платы, оплаты отпуска, выплат при увольнении и других выплат, причитающихся Работнику, Работодатель обязан выплатить их с уплатой процентов (денежной компенсацией) в размере не ниже 1/300 действующей в это время ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации с невыплаченных в срок сумм за каждый день задержки, начиная со следующего дня после установленного срока выплаты по день фактического расчета включительно.

Работникам, работающим в многосменном режиме, осуществляются доплаты:

- за работу в вечернее время (с 18.00 до 22.00 часов) - в размере не менее 20% оклада (тарифной ставки);

- за работу в ночное время (с 22.00 до 06.00 часов) - в размере не менее 40% оклада (тарифной ставки);

- за работу в ночную смену (на которую приходится не менее 50% часов ночного времени) - в размере не менее 40% оклада (тарифной ставки).

Работодатель осуществляет пересмотр норм труда в порядке, предусмотренном действующим законодательством, по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Работодатель применяет для тарификации общепромышленных работ и рабочих в случае несоответствия диапазона тарифных разрядов с ЕТКС.

Работодатель проводит тарификацию работ на основании тарифно-квалификационных справочников (ТКС) работ и профессий рабочих, характеризующих уровень сложности выполняемых работ и обслуживаемого



оборудования. При этом виды существующих работ и оборудования сопоставляются с соответствующими примерами работ, отраженными в ТКС.

В случае введения новых ТКС (изменений к нему), объемов работ или замены оборудования проводится тарификация работ.

При направлении работника в служебную командировку ему гарантируется сохранение места работы (должности) и среднего заработка, а также возмещение расходов, связанных со служебной командировкой. Расчет средней заработной платы производится из фактически начисленной заработной платы и фактически отработанного рабочего времени за 12 календарных месяцев, предшествующих периоду направления в служебную командировку. Размеры возмещения командировочных расходов Работникам устанавливаются локально-нормативным актом АО «Концерн Росэнергоатом».

Оплата труда работников Филиала осуществляется с применением районных коэффициентов за работу в местностях с особыми климатическими условиями и процентных надбавок за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к нему местностях в размерах, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Социальная политика Кольской АЭС – политика, учитывающая роль человеческого фактора, которая является определяющей в обеспечении эффективной, безопасной и надежной работы предприятия, мотивирующая каждого работника к достижению высокой культуры безопасности.

Социальная политика включает в себя набор социальных программ, объединенных в группы «Гарантии», «Компенсации» и «Льготы».

Работодатель разрабатывает (с учетом мнения ПОПО) на основании Единой социальной политики Госкорпорации «Росатом» и типовых положений АО «Концерн Росэнергоатом» Положения и вводит их в действие с соблюдением процедуры, предусмотренной Трудовым кодексом РФ с

учетом Коллективного договора АО «Концерн Росэнергоатом» на 2015 – 2018 годы.

Работодатель ежегодно при формировании бюджета Кольской АЭС на предстоящий год совместно с ПОПО определяет приоритеты в рамках социальной политики Кольской АЭС, источники финансирования и объемы социальных расходов в соответствии с целевыми индикаторами, устанавливаемыми Концерном.

Гарантии.

Работодатель обеспечивает работников:

- добровольным медицинским страхованием (ДМС) через заключение договора ДМС на основании Стандарта добровольного медицинского страхования работников, устанавливаемого Госкорпорацией «Росатом»;
- добровольным страхованием работников от несчастных случаев и болезней (НС) на основании «Комплексной программы «Здоровье».

Работодатель осуществляет поддержку работников, выходящих на пенсию путем дополнительного пенсионного обеспечения в соответствии с «Положением о софинансировании негосударственного пенсионного обеспечения работников АО «Концерн Росэнергоатом».

Компенсации.

Ежемесячные компенсационные выплаты матерям (или другим родственникам, фактически осуществляющим уход за ребенком), находящимся в отпуске без сохранения заработной платы по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет, в размере 50 (пятидесяти) рублей в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 30.05.1994 № 1110 и в размере 3000 (три тысячи) рублей за счет средств работодателя, с начислением районного коэффициента 1,5.

При направлении Работника в служебную командировку ему гарантируется сохранение места работы (должности) и среднего заработка, а также возмещение расходов, связанных со служебной командировкой.

При направлении Работника в командировку, в соответствии с приказом по Кольской АЭС, для участия в международных, всероссийских, отраслевых и корпоративных спортивных, культурно-просветительских и иных аналогичных мероприятиях в соответствии с календарным планом, согласованным с ПОПО, сохраняется заработная плата по основному месту работы.

Размеры возмещения командировочных расходов Работников устанавливаются приказом директора Кольской АЭС.

Работодатель производит Работникам доплату за период временной нетрудоспособности в случае потери в ежемесячном заработке, до размера базовой заработной платы (оклад и ИСН с учетом районного коэффициента и полярных надбавок) работника:

а) при стационарном лечении работника – за весь период нахождения в стационаре (кроме нахождения в стационаре в период отпуска по беременности и родам) в случае заболевания работника по следующим причинам (кодам) нетрудоспособности:

01- заболевание;

02- травма;

04- несчастный случай на производстве и его последствия;

06- протезирование в стационаре;

07- профессиональное заболевание и его обострение;

10- отравление, проведение манипуляций и тому подобное;

11- заболевание, указанное в п. 1 Перечня социально значимых заболеваний, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 01.12.2004 № 715

б) при амбулаторном лечении работника не более семи дней (суммарно) в календарном году в случае заболевания работника по следующим причинам (кодам) нетрудоспособности:

01- заболевание;

02- травма;  
04-несчастный случай на производстве и его последствия;  
06-протезирование в стационаре;  
07-профессиональное заболевание и его обострение;  
10-отравление, проведение манипуляций и тому подобное;  
11- заболевание, указанное в п. 1 Перечня социально значимых заболеваний. утвержденного Постановлением Правительства РФ от 01.12.2004 № 715

в) при амбулаторном лечении ребенка работника в возрасте до 15 лет не более семи дней (суммарно) в календарном году в случае заболевания ребенка по следующим причинам (кодам) нетрудоспособности:

09 -уход за больным членом семьи (только в случае заболевания ребенка в возрасте до 15 лет);

12 – уход за ребенком до 7 лет, заболевшим чем-либо, включенным в перечень заболеваний, определяемый Министерством здравоохранения и социального развития РФ в соответствии с ч. 5 ст. 6 ФЗ от 29.12.2006 № 255-ФЗ;

13 – по уходу за ребенком-инвалидом;

14 – в случае болезни, связанной поствакцинальным осложнением, или при злокачественном новообразовании у ребенка;

15 – если ребенок ВИЧ-инфицирован.

Право на получение доплаты до размера базовой заработной платы за текущий календарный год возникает у работника с даты оформления с ним трудовых отношений, если период временной нетрудоспособности не приходится на период нахождения работника в отпуске по беременности и родам/уходу за ребенком.

При получении бухгалтерией Кольской АЭС листка нетрудоспособности (в том числе по беременности и родам) с даты освобождения работника от работы не позднее 31.05.2016 года

включительно, производится доплата по листкам нетрудоспособности согласно Коллективному договору 2013-2016 гг., но не более чем по 31.12.2016 года.

При получении бухгалтерией Кольской АЭС листка нетрудоспособности с освобождением работника от работы начиная с 01.06.2016 года, производится доплата по листкам нетрудоспособности согласно нормам Коллективного договора 2016-2019 гг.

При переводе Работника на работу в подразделение Концерна, находящееся в другой местности, Работодатель возмещает расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества, а также расходы по обустройству на новом месте жительства в размерах, определяемых соглашением Сторон трудового договора.

Льготы: Работодатель оказывает помощь Работникам в приобретении постоянного жилья в соответствии с «Порядком оказания помощи в приобретении работниками АО «Концерн Росэнергоатом» постоянного жилья».

Работодатель перечисляет на счет ПОПО денежные средства для проведения физкультурно-оздоровительных и культурно-массовых мероприятий, предусмотренных уставной деятельностью ПОПО, в размере не менее 0,5% от суммы расходов на оплату труда Работников Кольской АЭС.

Ежегодно Работодатель и ПОПО отчитываются на конференции Работников Кольской АЭС о проделанной физкультурно-оздоровительной и культурно-массовой работе и об использовании средств, направленных на эти цели.

Работодатель предоставляет работникам Кольской АЭС и их детям на возмездной основе по утвержденным тарифам Спортивный комплекс (хоккейную коробку с искусственным льдом) и Спортивный горнолыжный комплекс Кольской АЭС (горнолыжный комплекс «Салма») с имеющейся

инфраструктурой для проведения мероприятий по физкультурно-оздоровительной и культурно-массовой работе.

Работодатель содержит и обслуживает Спортивный комплекс (хоккейную коробку с искусственным льдом) и спортивный горнолыжный комплекс Кольской АЭС (горнолыжный комплекс «Салма») с имеющейся инфраструктурой.

Работодатель предоставляет помощь Работникам в соответствии с Программой оказания помощи работникам Кольской АЭС.

Работодатель осуществляет доставку Работников Кольской АЭС к месту работы и обратно бесплатно транспортом по следующему маршруту: г. Полярные Зори – Кольская АЭС – г. Полярные Зори.

Работодатель ежегодно организывает детскую оздоровительную кампанию, в т.ч. летнюю, для детей Работников в санаторно-курортных учреждениях, в детских оздоровительных лагерях, центрах и других ЛПУ, в соответствии с «Порядком организации санаторно-курортного лечения работников Кольской АЭС и их детей, детского отдыха».

Работодатель организует и совершенствует питание Работников (рационное, диетическое, лечебно – профилактическое), а также осуществляет дотации Работникам на частичную оплату питания в соответствии с корпоративной социальной программой организации питания, установленной Госкорпорацией «Росатом».

Целесообразность осуществления дотаций Работникам на частичную оплату питания определяется совместным решением сторон, заключившими настоящий Коллективный договор.

Работодатель организывает санаторно-курортное лечение и оздоровление Работников, исходя из следующих нормативов обеспечения путевками в санатории – не менее 100 путевок в год на 1 тысячу работающих во вредных и (или) опасных условиях труда и не менее 35 путевок в год на 1 тысячу работающих в нормальных условиях труда, выдаваемых на льготных

условиях в порядке, определяемом «Порядком организации санаторно-курортного лечения работников АО «Концерн Росэнергоатом» и их детей, детского отдыха».

Как быстро повысить вовлеченность Ваших сотрудников в работу?

В 2013 году было опрошено почти 240 тыс. сотрудников 133 российских организаций и выяснилось, что в нашей стране уровень вовлеченности составляет 56%. То есть лишь шесть из десяти работников вовлечены в деятельность компании. Иными словами, они позитивно отзываются о ней, хотят оставаться тут долгое время, мотивированы работать больше, чем требует должностная инструкция, ради достижения целей компании.

На тех предприятиях, которых по итогам исследования можно назвать лучшими работодателями, показатель вовлеченности составляет 82%.

Низкий уровень вовлеченности негативно влияет на развитие организации, а высокий, позволяет организации достигать хороших темпов роста и увеличивать доходы.

Это позволит выявить, какие подходы помогают добиваться высокой вовлеченности лучшим сотрудникам исследования. Перечисляя методы в том порядке, в котором их реализовывали в организации, следует отметить значительное достижение прогресса в этом вопросе.

1. Выявление лучших и награждение на специальной церемонии. В каждой организации уже устраивали, своего рода различные соревнования, как в Сбербанк, но не было такого, которое бы объединяло весь коллектив. Тогда был придуман единый конкурс, в котором соревновались между собой сотрудники одной профессии из разных регионов. Люди сами подавали заявки, но их кандидатуры могли предложить и руководители, что было для работников особенно ценно. Победителей награждал лично Генеральный Директор организации, от который выступал сотрудник, на специальной

церемонии, а о ходе конкурса и победителях сотрудников активно и регулярно информировали и даже показывали в СМИ.

## 2. Следует развивать лидерские навыки у линейных руководителей.

На основании интервью с директорами компаний, повысивших уровень вовлеченности, мы выявили компетенции, которые нужно развивать у линейных руководителей и топ-менеджеров:

- Надежность. Вовлекающий лидер должен всегда демонстрировать уверенность: быть последовательным в поступках, не бояться принимать решения и пр. тогда сотрудники станут доверять ему.
- Акцент на людей. Лидер хорошо знает каждого члена своей команды и при принятии решений всегда учитывает особенности подчиненных.
- Взаимодействие. Лидер лично общается с каждым членом своей команды, формирует в сотрудниках чувство принадлежности к ней.

Например, российская торговая сеть, на протяжении последних пяти лет увеличивает уровень вовлеченности сотрудников благодаря системной работе по воспитанию лидерских качеств у линейных руководителей. Для отработки этих навыков в компании регулярно проводят семинары и тренинги. А катализатором изменений является лично Генеральный Директор торговой сети. Он каждым своим поступком демонстрирует, как нужно вести себя с сотрудниками: ежедневно общается со всеми топ-менеджерами и большинством линейных руководителей, подробно разъясняет причины принятых решений и пр. [26]

## 3. Обратная связь, демонстрирующая важность работы персонала

Чтобы вовлеченность сотрудников была высокой, они должны ощущать значимость своей работы. Поэтому успешные организации обращают большое внимание на взаимосвязь результата и вознаграждения. Разработкой схем материальной мотивации занимаются в каждой компании,



но эффективно работать они будут лишь там, где высок уровень вовлеченности персонала.

Производственное предприятие стало вывешивать на всех видных местах плакаты с информацией о том, где используется их продукция.

Руководители компании, предоставляющие информационные услуги, ставят сотруднику задачу, всегда поясняют, на какой из пяти ключевых приоритетов компании повлияет результат ее выполнения. Эти пять приоритетов знают все сотрудники благодаря постоянному информированию и вплетению этих сведений в ежедневные действия.

В страховой организации создали автоматизированную систему карьерного планирования (на это ушло два года, так как компания крупная – 11 тыс. человек). Каждый сотрудник может зайти в эту систему, увидеть свои результаты, цели для развития, перечень необходимых курсов, список позиций, на которые может претендовать, и пр.

#### Выводы

Конечно, не следует делать сразу всех сотрудников вовлеченными. Данный процесс будет идти постепенно, а реализация некоторых проектов потребует времени. Но если организация со штатом в 300 человек повысит уровень вовлеченности даже на 5%, она получит 15 лояльных сотрудников. Они будут предлагать новые идеи, качественно выполнять работу, поддерживать проводимые Вами изменения и распространять свое отношение к организации среди коллег.

Как добиться, чтобы сотрудники ценили систему мотивации и не воспринимали премии как должное?

Как не переборщить с мотивацией, чтобы не создать коллектив трутней? Как добиться, чтобы премия, да и сама зарплата, не воспринималась как что-то само собой разумеющееся и люди ценили то, что имеют?

Любые поощрения, включая повышение зарплаты, оказывают стимулирующее воздействие на персонал лишь определенное время, в

течение трех месяцев. Затем человек начинает воспринимать это как должное. Вот каким условиям, на мой взгляд, должна удовлетворять система мотивации, чтобы сохранить стимулирующее воздействие и при этом не разорить вашу организацию.

Любые затраты должны быть в рамках бюджета. Повышение зарплаты или выделение средств на корпоративные мероприятия – это расходы, которые нужно закладывать в бюджет. Например, я отвожу на мотивацию персонала около 30%. Если какие-то траты не заложены в бюджет, это более чем весомый повод отказать сотруднику, который в течение года будет просить дополнительное финансирование.

Повышение зарплаты не должно быть стихийным. Лучше всего зафиксировать тот период, когда в организации пересматривают зарплаты. Например, происходит индексация зимой после аттестации, и она почти всегда сопряжена с изменениями в штатном расписании.

Некоторые организации забывают о том, что лишать премии сотрудника, не правильно, если он ее не заработал конечно. Переменная часть вознаграждения есть во многих организациях, но часто лишь формально. Другими словами, на деле люди каждый месяц получают одинаковые выплаты. В итоге премия воспринимается как часть оклада, а не как поощрение за результаты. И если вдруг руководитель лишит сотрудника переменной части, это не подстегнет его лучше выполнять свои обязанности, а лишь вызовет шквал негатива и саботаж в работе. Следует пытаться не допускать такой ситуации, поэтому зарплата сотрудников, в зависимости от результатов работы, меняется каждый месяц как в большую, так и в меньшую сторону относительно среднерыночной.

Регулярно следует привносить в жизнь сотрудников что-то новое. Каждый квартал проводить общие собрания, в которых виртуально участвуют даже филиалы. Рассказывая о целях организации, о достигнутых на данный момент показателях, об успехах разных департаментов и

отдельных работников. Затем выступает директор по персоналу, он сообщает, какие новшества ждут сотрудников в ближайшие три месяца: например, оформят новые полисы ДМС, обустроят комнату отдыха, запустят тренинги по тайм-менеджменту и пр. То есть каждый раз надо готовить для работников новые стимулы.

Говорить спасибо за любые достижения. Периодически звоните в свой центр и техническую поддержку, чтобы, представившись клиентом, оценить качество их работы. Кроме того, проводить опросы. Сотрудник, который получает хорошие отклики, публично поблагодарить – это делает или его непосредственный руководитель, или Генеральный Директор (если достижение действительно выдающееся). Кстати, если же не за что поблагодарить сотрудников, это признак того, что система мотивации в организации не работает.

Зарплату важно дополнять нематериальными стимулами. Прежде всего повышать комфорт в коллективе: организовать обеденные зоны и комнату отдыха со столом для настольного тенниса и пуфиками, установить ящики анонимной обратной связи, повесить в коридорах информационные доски с объявлениями о днях рождения, анонсами конкурсов и пр., открыть корпоративные курсы иностранных языков. Важно делать это постепенно, например, вводить каждый новый стимул раз в месяц или хотя бы раз в квартал.

Другой важный блок нематериальной мотивации связан с профессиональным ростом. Не препятствуя переходам сотрудников в другой отдел, если они находят для себя более интересное занятие. По результатам аттестации есть возможность продвигаться вверх по служебной лестнице – начать руководить группой, а затем отделом. Кроме того, следует направлять сотрудников на профильное обучение и конференции.

Так же существует в Кольской АЭС еще одна акция: там просят сотрудников присылать идеи по развитию организации, и каждый месяц

выбирали самое интересное предложение и приглашали автора в хороший ресторан на обед. Первые два месяца активность была высокой, а затем постепенно снизилась. Данный опыт показал, что подобные акции эффективны всего несколько месяцев.

У каждой организации должна быть более интересная цель, чем просто заработать деньги. Даже у рядового сотрудника, который обрабатывает простые детали на станке, нужно создать ощущение, что его работа очень ценна для окружающих. На всех встречах с коллективом, каким важным делом они бы не занимались – помогаем клиентам сокращать издержки с помощью электронного документооборота и получать больше прибыли даже в сложных макроэкономических условиях и при этом способствуем сохранению леса от выброса. Если главный руководитель по управлению персоналом увидел потерянный взгляд у какого-либо сотрудника, то в приватном порядке объясняют, почему его работа важна.

Какая система мотивации вдохновляет сотрудников работать на нужный результат?

Основатели и руководители американской IT-компании 37signals (за 15 лет существования она завоевала статус культовой) делают все не так, как другие. Здесь стандартный вид офиса в будний день – пустые комнаты и выключенные компьютеры.

Руководители компании говорят: чтобы постоянно придумывать что-то новое, необходима свежая голова, а это возможно, только если человек много отдыхает, получает новые впечатления и заботится о здоровье; паузы в работе помогают людям оставаться в хорошей форме. Именно этой цели и служит весь набор нематериальных методов мотивации, о которых в своем блоге рассказывает один из партнеров компании Дэвид Хансон.[29]

- Три года компания сотрудничает с турагентством, которое готовит разные типы турпакетов (от семейных поездок в Диснейленд до

романтических морских поездок на двоих) специально для сотрудников компании. Поездки полностью оплачены.

- После каждых трех лет работы сотрудник получает право на дополнительный месяц отпуска.
- Конечно же, есть возможность удаленной работы. Для тех, кто должен общаться с клиентами находясь в офисе, дистанционной сделали пятницу.
- Компания 37signals выдает сотрудникам специальную стипендию для заказа экологичным фермерских продуктов, которые привозят на дом.
- Работодатель финансово поддерживает увлечения сотрудников любыми видами спорта.
- В России тоже есть компании, четко ориентирующие системы нематериальной мотивации на достижение целей компании, а не дающие сотрудникам что-то потому, что так принято на рынке.

Как зажечь сотрудников на работу по 16 часов в сутки?

Когда наш бизнес начинался, рассказывает Дэвид Хансон, мы поставили цель – войти в первую пятерку IT-компаний России. Я был настолько заряжен на результат, что работал сутками напролет. К сожалению, у такого максимализма есть и обратная сторона: развивая бизнес, я потерял семью. Разумеется, я не требую подобных жертв от сотрудников, но регулярно побуждаю их к высокому уровню самоотдачи. Сейчас в компании работает много людей, способных находиться со мной в офисе по 16 часов в сутки, по признанию многих, делают они это ради идеи и вдохновляясь моим примером. Вот каких правил я придерживаюсь. [29]

Убеждайте сотрудников, что даже если они уйдут из Вашей компании, то смогут занять высокие посты в других фирмах. За короткий период компания Дэвида Хансона, стала лауреатом ряда премий. Он обратил внимание, что общественное признание – один из самых сильных мотивов, способных побудить человека к активным действиям. Поэтому регулярно

следует сообщать своим подчиненным об успешных результатах компании. В отличие от столицы, где в каждом сегменте рынка лидеров достаточно много, в отдаленных регионах подобные фирмы наперечет. Поэтому у людей иная психология, у них нет ощущения, что если не получится в одной компании, то можно пойти в другую и все равно остаться в авангарде. В нашем городе работать в компании-лидере уже большой стимул. Тем не менее он регулярно показываю коллективу, что они чрезвычайно востребованные специалисты и если по каким-то причинам захотят уйти, то смогут занять высокие посты в других организациях.

Следует лично задавать рабочий ритм, трудится больше, чем сотрудники в организации. Подчиненные чувствуют энергетику своего руководителя, и, если Вы сами заряжены на результат и готовы много работать не покладая рук, они последуют примеру руководителя. Со временем те, кто не способен двигаться с руководителем в одном ритме, уйдут из компании сами. Сейчас окружение коллектива состоит из сотрудников, которому не нравится пассивная работа. Например, сотрудники департамента продаж сами признаются, что им не доставляет удовольствия сидеть целый день перед компьютером.

Следует допускать изредка, но не на постоянной основе, во время работы заниматься чем-нибудь посторонним. Сейчас в каждом центральном офисе, я думаю, стоит аквариум, много зелени, есть даже мультимедийная панель, где люди отдыхают душой, а дальше могут с новым силами взяться за работу. Дэвид Хансон не запрещал делать своим сотрудникам играть на приставке, если они ее принесут на работу, но он постоянно напоминал, что на первом месте всегда должен быть результат.

Спорные вопросы решать всем коллективом. Стараться не доводить разногласия до открытого конфликта – сложную ситуацию решать всем коллективом, собирая вместе и руководителей департаментов, и рядовых сотрудников.

Давать сотрудникам возможность общаться с партнерами Вашей компании в неформальной обстановке. По пятницам проводились турниры по шахматам с участием представителей производителей. Принять участие в данном мероприятии может любой сотрудник. Это сближает. Например, когда за одним столом играют топ-менеджер и представитель руководства, у них есть возможность наладить более тесные взаимоотношения, что позитивно скажется на эффективности труда. А для многих организаций - это уникальная возможность посидеть за одним столом с представителями таких организаций, поговорить с ними на рабочие темы, задать личные вопросы.

Регулярно делится опытом и знаниями. В сфере менеджмента, мотивация развивается чрезвычайно быстро, поэтому частые посещения семинаров, тренингов, конференции для топ-менеджеров и затем делятся новыми знаниями с подчиненными, как правило, в личной беседе. Нередко помогают рядовым сотрудникам разобраться с какими-то сложностями в их работе. Еще дают людям возможность выступить на мероприятиях, которые организует выше поставленное руководство. Они готовят презентации, делают доклады, становясь таким образом увереннее в себе и поднимая свою «стоимость» в организации. Кому-то в качестве поощрения можем предоставить возможность глубже изучить свое направление деятельности, направив на дорогостоящие курсы.

Выявлять сильные и слабые стороны сотрудников. Мотивация персонала – это творческий процесс. Никогда не получится замотивировать две разные команды одними и теми же словами. Прежде всего нужно хорошо изучить сотрудников. У руководителей уже сложилось четкое представление о каждом из них, он знает, как с ним обращаться, на какие внутренние рычаги и в каких ситуациях нажимать, чтобы он выполнил требуемую работу. Например, один из специалистов не очень четко понимал, как продвигать сложные решения, но был силен в оптовой торговле, поскольку раньше работал директором компании в сфере оптовых продаж, комплектующих для

компьютерной техники. Зная эту его сильную сторону, а также стремление развиваться, создается отдел оптовой торговли, назначив его руководителем. При этом усиливается данное направление более сложными продуктами. В итоге руководитель самостоятельно разобрался в сложных решениях и стал успешно продвигать их.

У сотрудников, которые работают менеджерами рваный ритм. Так, в пятницу – открытие большой спортивной площадки, в субботу – спартакиада в Мурманске, седи сотрудников, а в воскресенье – большой футбольный праздник. В эти периоды сотрудникам нередко приходится вставать рано утром в выходные дни. А после может наступить небольшое затишье. Выработанные правила позволят эффективно работать в этом непредсказуемом графике.

Подбирайте сотрудников, которые подходят под ритм бизнеса.

Загнать на 16-часовую работу можно далеко не каждого человека. И дело тут не в деньгах, а в людях. Стремитесь окружить себя сотрудниками, легкими на подъем. Уже при трудоустройстве пытаться отсеять кандидатов, которые не способны работать сверхурочно. Это одно из условий, которое обозначается при публикации вакансии и приеме на работу. Опыт менеджеров показывает, что лучше с подобной работой справляется молодежь, не обремененная семьей.

Позволять сотрудникам самим реализовывать предложенные идеи.

Это сильная мотивация. Человек получает от руководства некий карт-бланш и финансовую поддержку, после чего сам все воплощает в жизнь. Пример: мы являемся соорганизаторами крупного клубного фестиваля в Ярославской области. Это круглосуточное трехдневное мероприятие, в котором участвуют свыше 10 тыс. человек. Здесь масса возможностей для организации мини-ивентов, реализации каких-то проектов, от небольших акций до тематических вечеринок. Работник может провести любое из них.



Если нужно работать сверхурочно – делайте это вместе с сотрудниками. Когда большой поток мероприятий, следует трудиться наравне со всеми. Делать руководителю это не всегда в силу производственной необходимости, а больше для того, чтобы люди видели, что руководитель не бросает их в трудное время. Даже рабочее место руководителя должно находиться рядом с персоналом, а не в отдельном кабинете. Первое время будет сложно найти компромисс между работой и семьей, но постепенно все утрясается. Например, в субботу руководитель всецело посвящает себя семье, а воскресенье – его рабочий день.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации для сотрудников Кольской АЭС.**

По итогам проведенного анализа следует сделать вывод о том, что присутствие в управленческом аппарате работников в возрастной категории старше 50 лет, влечет за собой медленный карьерный рост. С одной стороны, наличие работников старше 55 лет можно назвать положительным. Такой работник является профессионалом и надежным кадром организации. С другой стороны, развитие мира происходит стремительно, появляется большое количество новых технологий, а у сотрудников старше 55 лет мировоззрение становится устаревшим. Поэтому, организации необходимы более молодые сотрудники. Приток «новой крови» позволяет взглянуть на ситуацию по-новому, появляются новые идеи, вследствие чего повышается производительность труда. Конечно, просто так уволить старого работника и принять на его должность нового нельзя. Чтобы решить данную проблему следует воспользоваться перемещением кадров внутри организации.

К примеру, в случае отсутствия руководителя, какого – либо отдела, давать возможность работникам по должности ниже, выполнять обязанности

своего руководителя на время его отсутствия. Таким образом, сотрудник должностью ниже, может попробовать себя в роли начальника, оценить свои возможности для дальнейшего развития. Для самого сотрудника такое замещение послужит похвалой и мотивацией, что выбрали для замещения именно его. Так как работников по должности ниже несколько, то в различные периоды отсутствия начальника, можно назначить на его замещение каждого сотрудника. После чего, сотрудники смогут сами понять, смогут ли они стать управляющим отдела, имеются ли у них лидерские качества, которые требуются для руководящей должности. Так же, сотрудник, исполняющий обязанности начальника может обнаружить некоторые недостатки в работе, и принять меры по их ликвидации, согласовав со своим начальником. В такой ситуации происходит обмен опытом между руководителем и подчиненным. У молодых сотрудников зарождается еще больший стимул получить повышение в карьере, а начальник, в свою очередь, получает новые идеи и новый взгляд на свою работу, и способствует улучшению работы в своем отделе.

Нужно уделять должное внимание интересам сотрудников и производства в целом. Вне зависимости от сферы работы, сотруднику изнутри видны все недостатки в работе и способы их ликвидации. Для того, чтобы решить эту проблему можно пробовать применять различные способы. Один из них является – дать сотруднику возможность воплотить свою идею в жизнь. Для этого требуется создать небольшой проект, получить одобрение руководства и в качестве эксперимента провести такой процесс. Если данный эксперимент пройдет успешно, за него полагается поощрение. Поощрение бывает материальным и не материальным.

Второй способ – это конкурсная основа. В установленный период времени проводить состязания среди сотрудников организации по каждой отрасли. Работники выступают со своими проектами, только не для своего руководителя, а для нескольких специалистов в определенной области.

Комиссия знакомится с представленными проектами, изучает вероятные результаты после его внедрения и оглашает победителя. Победитель зарабатывает награду и получает возможность внедрить свой проект в организации. Такое мероприятие может привлечь внимание новых партнеров и внести большой вклад в развитие компании, так как масштаб данного мероприятия будет достаточно крупным.

Для улучшения эффективности работы компании можно порекомендовать отправить персонал, который занимается отбором персонала на курсы повышения квалификации служить, на курсы по привлечению новых сотрудников. Так же можно предложить добавить в должностную инструкцию, инициативу по поиску работников на вакантные должности у конкурентов и анализ рынка труда, который находится в сфере деятельности предприятия. Такое новшество, поможет специалистам по подбору персонала, улучшить свою квалификацию привлечь в компанию молодых специалистов, а также обзавестись контактами в отделах кадров других компаний, начать сотрудничать с кадровыми агентствами, агентствами по трудоустройству, с центром занятости населения г. Мурманска.

Стоит ввести конкурсную основу для работников отдела кадров, она поспособствует более продуктивной работе в части подбора и отбора персонала. При оценивании работы сотрудников учитывалось, насколько они мотивированы. Специалисту по кадрам, как и любому сотруднику организации, необходимо стимулирование и ответ на проделанную им работу. Данный опрос, который я сделала сотрудникам, послужит надежным помощником начальству в оценке работы менеджера по персоналу и другому руководящему составу в их компетентностях, материальной и визуальной оценкой его сделанной работы. Данный опрос поддержит специалиста по кадрам в профессиональном тоне, подтолкнет его к улучшению профессионального мастерства.

Следующая рекомендация для изменения работы отдела кадров заключается в том, что менеджеру по подбору персонала следует заняться работой со статистикой передвижения персонала внутри компании. В этой рекомендации речь идет о том, что специалист по кадрам должен анализировать причины увольнения персонала и причины перехода сотрудников с одной должности на другую. Так же в компетенцию кадровика и руководителей подразделений, входит умение удерживать ценные кадры для предприятия, он должен проводить с ними разъяснительные беседы, кадровику необходимо разработать специальные привилегированные условия для того чтобы сотрудник, который играет важную роль на производстве, продолжил работу в компании.

Анализ динамики перемещения сотрудников, их важных стимулов и мотивов к ротации в организации помогут разработать систему по предотвращению текучести кадров и проникновения «сотрудников-летунов» на предприятие. В любом случае анализ поможет разработать алгоритмы интенсивных мер перемещения сотрудников внутри компании, и за ее пределами.

Новые методы по подбору и отбору персонала сыграют важнейшую роль для успеха компании. Метод простого собеседования и анкетирования, которые используют большинство организаций, уже давно не дают необходимого эффекта при установлении качества профессиональных знаний кандидата для вакантной должности. Также это относится профессий, которые требуют определенных условий (сертификаты, допуски, разрешения на работу, компетенции, обладание технологией производства). Новыми методами в части подбора и отбора персонала могут стать: стрессовое интервью, которое проводит менеджер по персоналу, конкурсная основа на вакантную должность, «горячий стул», очное «двойное» интервью с несколькими кандидатами одновременно, анализ по рекомендациям с

предшествующих мест работ, анализ профиля претендента по его присутствию в социальных сетях.

По моему мнению, предложенные рекомендации помогут значительно повысить эффективность работы отдела кадров, уменьшить их текучесть, улучшить качество работы персонала, и конечно же, отладить работу самих специалистов по кадрам, путем улучшения их профессиональных качеств, путем оптимизации процесса производства в компании по средствам совершенствования системы подбора, отбора и найма персонала в организации.

Совершенствование качества персонала компании, должно начинаться с сотрудников, которые занимаются подбором персонала в необходимую организацию, вне зависимости от рода деятельности этой организации, ее формы руководства, направленности и территориального места нахождения.

## **Заключение**

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения.

Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала.

Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходен для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации.

Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально – вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальство – это важный мотиватор, то другим поощрение может

рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей.

Сложность разработки системы нематериальной мотивации определяется тем, что руководителем должен выбрать тип мотивации, который подходит конкретному сотруднику. Выбранные методы индивидуальны, они не могут быть применимы одинаково ко всем работникам без исключения, так как могут либо дать разный эффект, либо не проявить эффекта для некоторых сотрудников вообще, именно поэтому важно определить правила и подходы к разработке системы нематериальной мотивации. Кольская атомная электростанция – первая атомная станция России, построенная за Полярным кругом.

Особенности кадрового состава: кадровый состав среднего возраста, большая часть работников достаточно длительное время работают на Кольской АЭС, что формирует их психологическое отношение к работе и восприятию организации. Стабильно работающих на предприятии за последний год – 2100 человек, это характеризует и создание условий, способствующих тому, чтобы люди работали в организации постоянно, и внешней обстановке, которая создает предпосылки для этого. Характеристика кадрового состава отражает достаточно благоприятную ситуацию на Кольской АЭС, подтверждает эффективность проводимой кадровой политики. Для характеристики существующих форм мотивации была использована типологическая модель В.И.Герчикова, а также разработан мотивационный профиль персонала.

В результате были выявлены основные существующие проблемы в сфере мотивации, выделены недостатки нематериальной формы мотивации, а также определена основная направленность персонала в сфере стимулирования. Материальная мотивация достаточно действенная, а нематериальная внутренняя мотивация выражена достаточно слабо. Карьерные амбиции не удовлетворяются, мотивация на удовлетворение

профессиональных потребностей развита слабо. Самореализация работников отсутствует. Преимущественный состав работников относится к инструментальному и люмпенизированному типу, для которых наиболее эффективна система материальной мотивации, однако, выделяется и группа работников профессионального типа, ориентированная на содержание труда, а не на его стоимость.

Результаты проведенного анализа позволяют выявить следующие недостатки, которые существуют в системе нематериальной мотивации на Кольской АЭС: слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации, отсутствуют условия, которые обеспечивают взаимодействие работников, что не позволяет им самореализоваться, работники не заинтересованы в карьерном росте, поскольку не видят возможностей для построения карьеры, основной состав работников ориентирован на получение материального стимулирования, то есть возможна ситуация, что внедрение дополнительных нематериальных форм не обеспечит планируемого эффекта. В качестве механизмов совершенствования системы нематериальной мотивации персонала на Кольской АЭС было предложено: создать кадровый резерв, который будет стимулировать работников, так как они будут видеть действительные перспективы для себя, что влечет за собой и увеличение заработной платы. С учетом того, что большая часть работников ориентирована на денежное вознаграждение по результатам труда, то, соответственно, данная форма нематериального стимулирования будет задействовать и механизмы, которые способны оказывать влияние на работников инструментального и люмпенизированного типов, которые доминируют среди работников на Кольской АЭС, так же создать коммуникационное поле, которое будет вовлекать в процесс общения, обеспечивать необходимое взаимодействие.

Работники будут чувствовать себя приближенными к процессу решения вопросов, что даст им возможность почувствовать значимость,



получить признание профессионализма через выражение одобрения со стороны руководства при решении различных вопросов. Очень важно такое мероприятия при работе с профессиональным типом работников, поскольку для них важно признание, ценность работы, их знания, которые они могут привнести в производственный процесс. Разработать систему конкурсов, которые позволят работникам всех категорий получать бонусы, возможно обеспечивающие и материальное вознаграждение, в связи с чем ориентация в данном мероприятии учитывает направленность на работников всех типов и расширение существующих в данный момент систем мотивации. Так как рекомендуемые мероприятия необходимо будет закрепить, то, соответственно, в завершение приводится проект «Положения о системе нематериального стимулирования».

Рекомендуемые мероприятия позволяют получить существенный социальный и экономический эффект: снижается уровень текучести кадров, что повлечет за собой снижение уровня затрат, которые связаны с наймом и подготовкой работников, которые потенциально могут быть приняты на условиях внешнего найма; повышается производительность труда, так как работники будут ориентироваться на получение высоких и качественных результатов своей трудовой деятельности, поскольку будут ориентироваться на отдачу со стороны организации в рамках своих интересов.

Стабилизация социальной сферы внутри коллектива позволит воспринимать рабочее место не только как работу, но и как второй дом, где обеспечен комфорт, что влияет на повышении продуктивности работы.

## Список использованных источников

1. Абрахам Харольд Маслоу. Мотивация и личность/- Питер, 2011-352 с.
2. Андреева Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала -М.:// Управленец. – 2012. – № 7. 32 с.
3. Аширов А.Д. Трудовая мотивация. – М.:ТК Велби, изд-во «Проспект», 2011. – 160 с.
4. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы. М.:- АСТ, 2009. - 192 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом/ - Академия, -М.: 2008. - 224 с.
6. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. -М.: – 2010. — № 7. с. 44
7. Бреслав Л.И. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд, -М.: 2010. - № 4. – С. 48-53.
8. Варенов, Исаев. Методы мотивации персонала. -М.: 2009 – 160 с.
9. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. - 480 с.
10. Виниченко М.В. Совершенствование мотивации персонала в банковской сфере России в условиях экономического кризиса -М.: // Социал. политика и социология. – 2009. 40 с.
11. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов-Гардарика, -М.: 2009. – 528 с.
12. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – М.:Инфра – М, 2014. – 371 с.
13. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ - Финпресс, -М.: 2010. - 272 с.
14. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой. /Г.Г Зайцев, Г.В. -М.: Черкасская -Академия, 2007. - 256 с.

15. Иванова.С.А. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? - Альпина Паблишер, -М.: 2015. – 285 с.
16. Климова В. А. Пути совершенствования мотивационного механизма организации -М.: Российский внешнеэкономический вестник. — 2009. — N 7. 74с.
17. Коробков. И.В. Менеджмент организации. -М.: ЮНИТИ, 2009. - 264 с.
18. Крум, Э. В. Причины демотивации персонала: учебное пособие. Минск: Минск: ТетраСистемс, 2011. 192с.
19. Лобанова Т.Н. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. — М. : Издательство Юрайт, 2015 – с. 482
20. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2011. 167 с.
21. Медведева, Татьяна Александровна. Регламентация и нормирование труда : учебное пособие / Т. А. Медведева; Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), Институт дистанционного образования (ИДО). — Томск: Изд-во ТПУ, 2014. — 116 с.: ил.. — Библиогр.: с. 115.
22. Миронов А.Специфика стимулирования труда персонала банков – М.: // Человек и труд.-2009, №11.65с.
23. Михайлов Я.В. Мотивация трудового поведения персонала – М.: Экономика, 2014. - 318 с.
24. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности; Проспект - Москва, 2012. - 419 с
25. Мухаметлатыпов Р. Ф. Мотивация труда банковских работников // – М.: Молодой ученый. — 2013. — №5. — 356 с.
26. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2012. - 254 с.

27. Родионова Е.А. Психология стимулирования персонала. – М.: - Гуманитарный центр, 2013. - 228 с.
28. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. – М.: – Эксмо, 2010. - 272 с.
29. Сулова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. - 2012. - № 12. - С. 5-12. Свердловская ОУНБ
30. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала //– М.: Управление персоналом. 2013. С.32
31. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. – М.: Кнорус, 2012. – 424 с
32. Терехова Н. Совершенствование мотивации инженерного труда // - М.:Человек и труд. – 2012. — N 4. — С. 54
33. Трапицина С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. СПб.: ООО «Книжный Дом», 2012. 240 с
34. Теоретические и практические аспекты мотивации студентов в университете [Электронный ресурс] / В. А. Литасова, К. А. Есина, К. Е. Прохорова; науч. рук. И. Б. Ардашкин ; Н. М. Панькова // Молодежный научный форум : Гуманитарные наукиэлектронный сборник статей по материалам ХХIX студенческой международной заочной научно-практической конференции. — 2015. — № 10 (28). — [С. 70-74]. — Заглавие с экрана. — Свободный доступ из сети Интернет. Режим доступа: [http://nauchforum.ru/archive/MNF\\_humanities/10\(28\).pdf#page=71](http://nauchforum.ru/archive/MNF_humanities/10(28).pdf#page=71)
35. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент/ Э.А.Уткин, Т.В. Бутова - М. :- ТЕИС, 2012. - 240 с.
36. Фархадов Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. -М – 2013. – № 6.107с.
37. Шапиро С. А., Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие Директ-Медиа– М. 2015.- с.425

38. Шахова В.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие / В.А. Шахова, С.А. Шапиро–Вершина,– М. 2009. - 224 с.
39. Шекшня С.В. Управленческий подход к сотрудникам. Уч.-практич.– М. 2009. - 368 с.
40. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е; изм. и доп. – М.–НОРМА, 2013. - 527 с.

## Приложение А

### Анкета для сотрудника

1. Кем Вы являетесь в организации:

- 1) управляющий
- 2) служащий
- 3) рабочий

2. Ваш пол:

- 1) женский
- 2) мужской

3. Ваш возраст (полных лет): \_\_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_\_ ответ

5. Что Вы больше всего цените в своей работе?

1. Она дает мне возможность проявить себя.
2. Я чувствую себя полезным и нужным.
3. Мне за нее неплохо платят.
4. Ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Один вариант ответа

1. Могу обеспечить своей семье приличный доход.
2. В своей работе я – полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с трудностями в моей работе.
4. Я — ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

7. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации.

При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа

1. Если предложат более высокую зарплату.
2. Если другая работа будет более интересной, чем нынешняя.
3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
4. Если это очень нужно для организации.

5. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

8. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок — пусть небольшой, но, чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

9. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению Очень важно, Не очень важно, Совсем не важно

1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии
2. Доплаты за квалификацию

3. Доплаты за тяжелые и вредные условия
4. Социальные выплаты и льготы, пособия
5. Доходы от капитала, акций
6. Любые дополнительные приработки
7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства
9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

10. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

11. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.



5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

12. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я — среди своих.

13. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

1. Да, так как я смогу участвовать и вносить свои изменения в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на зареботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

14. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5. Не могу представить, что я уйду из данной организации.

15. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

16. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
6. Скорее всего, я просто уйду из организации.

17 (1) Если Вы — РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

17 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Не против, если нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.