

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Разработка системы мотивации и стимулирования персонала организации и оценка
ее эффективности в Акционерном обществе
Научно-Производственного Центра «Полюс»**

УДК 005.32:331.101.3:331.221:334.764.44(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Уткина Елизавета Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

Томск – 2018 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45 ,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63, 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27, 43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
И.Б. Ардашкин

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Уткина Елизавета Александровна

Тема работы:

Разработка системы мотивации и стимулирования персонала организации и оценка ее эффективности в Акционерном обществе Научно-Производственного Центра «Полюс»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

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. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Социальная психология», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебники.

<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рассмотреть теоретические основы управления мотивацией персонала. 2. Осуществить анализ системы мотивации персонала предприятия АО «НПЦ «Полюс» 3. Произвести разработку рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс»
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Теоретические основы управления мотивацией персонала Theoretical basis of personnel motivation management</p>	
<p>2. Анализ системы мотивации персонала предприятия АО «НПЦ «Полюс» Analysis of the staff motivation system of the enterprise of JSC "NPC" Polyus "</p>	
<p>3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс» Development of recommendations on improving the staff motivation system in JSC "NPC" Polyus "</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>20.01.2018г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Старший преподаватель ОСГН ШБИП</p>	<p>Панькова Наталья Михайловна</p>	<p>к.ф.н.</p>		<p>20.01.2018г.</p>

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>3-ЗИЗ1</p>	<p>Уткина Елизавета Александровна</p>		<p>20.01.2018г.</p>

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП
Уровень образования – бакалавр
Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года
Форма представления работы:

Бакалаврская работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	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
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 93 с., 4 рис., 10 табл., 32 источника, 3 прил.

Ключевые слова: мотивация персонала, материальное и нематериальное стимулирование, человеческая самореализация, планирование карьеры.

Объектом исследования является – персонал АО «НПЦ «Полюс».

Цель работы – разработка системы мотивации и стимулирования персонала организации и оценка ее эффективности в Акционерном обществе Научно-Производственного Центра «Полюс».

В процессе исследования проводились: анализ кадрового состава АО «НПЦ «Полюс», оценка удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации.

В результате исследования были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс».

Область применения: мероприятия совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс» могут быть использован на предприятии, в организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	6
ВВЕДЕНИЕ	9
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала	12
1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала.....	12
1.2 Основные подходы к мотивации персонала	19
1.2.1 Материальное стимулирование.....	19
1.2.2 Наделение властью как составляющая нематериального стимулирования	26
1.2.3 Реализация творческих способностей персонала как метод мотивации сотрудников	35
2 Анализ системы мотивации персонала предприятия АО «НПЦ «Полюс»..	40
2.1 Краткая характеристика деятельности и кадровой политики на предприятии.....	40
2.2 Анализ кадрового состава АО «НПЦ «Полюс».....	42
2.3 Оценка удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации	47
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс»	57
3.1 Дополнительный фонд заработной платы как одно из направлений улучшения материальной мотивации на предприятии	57
3.2 Разработка предложений по совершенствованию системы нематериального стимулирования	61
4 Социальная ответственность	71
Заключение	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	81
Приложение А. Анкета	85
Приложение Б. Качественный состав исследуемых сотрудников.....	88

Приложение В. Оценка характеристики работы по категориям..... 89

ВВЕДЕНИЕ

Овладение современными методами управления – задача для отечественных компаний не только значимая и актуальная, но и сложная. Такие традиционные первичные показатели успеха компании как счёт в банке, средства производства и складские запасы готовой продукции утрачивают прежнее значение. В XXI веке конкретные преимущества и возможности развития предприятий оцениваются их интеллектуальным потенциалом.

Конкурентоспособность отечественных компаний (всех без исключения размеров и отраслей) относительно предприятий и компаний высокоразвитых государств судя по качеству продукции и услуг в сочетании с производительностью, эффективностью их изготовления) чрезвычайно низка. И это притом, что в некоторых российских организациях внедряются современные технологии производства, высокопроизводительные станки и оборудование. Однако, несмотря на это, разрыв в уровнях качества и производительности увеличивается.

Без кардинального пересмотра систем менеджмента самое современное оборудование обеспечить необходимый экономический результат не способно, а современные технологии менеджмента в российских организациях находятся в настоящее время не на должном уровне. Это касается и управления трудовыми ресурсами, и оценки их качества и эффективности использования, особенно в сфере мотивации кадров.

Актуализация указанной проблемы доказывается результатами исследований: мотивация повышает производительность труда до 1,5 раз (демотивация – уменьшает в несколько раз), способствует снижению опозданий на 90%, прогулы на 18-50%. Профессиональный потенциал и компетенции сотрудника при высокой мотивации воплощаются довольно полно – на 70–80%, тогда как при низкой мотивации – в лучшем случае на

20–30%. С помощью усиления мотивации работников можно в 2–3 раза повысить их трудовую отдачу.

При лимитировании большинства разновидностей материальных, технических, сырьевых, финансовых и прочих ресурсов эффективная мотивация предоставляет возможность обеспечить получение высоких показателей деятельности организации благодаря активизации людского капитала, т.е. без значительных инвестиционных вложений, что делает проблему мотивации весьма актуальной для многих хозяйствующих субъектов в современных условиях кризиса.

Цель данной работы состоит в разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации и оценка ее эффективности в Акционерном обществе Научно-Производственного Центра «Полюс».

Указанная цель будет достигнута посредством последовательного решения следующих взаимосвязанных задач:

- рассмотреть понятие мотивации и стимулирования персонала;
- изучить основные подходы к мотивации персонала;
- дать краткую характеристику деятельности и кадровой политики на предприятии;
- осуществить анализ кадрового состава АО «НПЦ «Полюс»;
- произвести оценку удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации;
- предложить дополнительный фонд заработной платы как одно из направлений улучшения материальной мотивации на предприятии;
- осуществить разработку предложений по совершенствованию системы нематериального стимулирования.

Предметом исследования является системы мотивации и стимулирования персонала организации.

Объектом исследования является персонал АО «НПЦ «Полюс».

Поставленная цель и задачи определили структуру работы. Она состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованных источников.

При выполнении работы были использованы следующие методы - анализ, синтез, обобщение, сравнение. В частности, для оценки кадрового состава предприятия используются следующие методы: наблюдение, горизонтальный и вертикальный анализ отчетных данных, сравнительный анализ, группировки, табличный метод и т.д.

Методической базой написания работы послужили источники учебной и научной литературы по теме выпускной квалификационной работы, внутренние документы АО «НПЦ «Полюс».

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала

Предложено большое число мотивационных тенденций, из которых и формируется понятие мотивации, и которые в той либо иной мере присущи каждому индивиду. Однако четкого и общепризнанного понимания понятия мотивации нет. Отдельные авторы, предлагают определение мотивации, исходя из своей позиции. В частности, у Г.Г. Зайцева присутствует такое определение: «Мотивация-это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [14, с. 43].

С позиции Б.Ю. Сербинского «Мотивация - это побуждение людей к деятельности» [33, с. 154].

В то же время, все трактовки мотивации, так или иначе, близки в одном: под мотивацией подразумеваются активные движущие силы, обуславливающие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с иной стороны - самопобуждение. Укажем, что поведение индивида всегда мотивировано. Мотивировать работников - значит затронуть их значимые интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь несколько предпосылок, которые базируются на межличностных конфликтах между работниками. Образцовые компании, достигающие существенных результатов в побуждении у десятков и даже сотен человек склонности к труду и склонности к регулярным нововведениям, демонстрируют, что нет никаких причин, по которым нельзя формировать системы, позволяющие большинству сотрудников понимать себя победителями.

Мотив обязательно связан с конкретной ситуацией. Исследования демонстрируют, что соотношение деятельности (либо активности) индивида и результатов его работы описываются кривой линией. Вначале по мере

повышения активности результаты улучшаются, затем на некотором уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Данный этап называют оптимальным диапазоном активности, когда реализуются лучшие результаты. Затем, когда активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги деятельности начинают снижаться. Поэтому руководитель должен добиваться не максимальной активности подчиненных, а увеличения их активности до оптимального уровня [32, с. 265].

Необходимо учитывать, что активность не гарантирует необходимой мотивации. Индивид может трудиться старательно, быть активным, однако позитивных результатов может не быть, если - он нацеливает свою активность в ошибочном направлении. Такая ситуация случается тогда, когда подчиненный не понимает итоговых целей работы. Предпосылкой может стать неосведомленность, недостаточный контроль, неэффективное управление его деятельностью. Вследствие ошибочной направленности труда возможно также наличие конфликта между своими потребностями индивида и целями организации. Мотив предстает как повод, причина, объективная потребность что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Формирование и поддержание мотивации считается довольно сложным делом, так как действующие мотивы видоизменяются в зависимости от особенностей сотрудников, имеющихся задач и времени. Однако все же имеют место общие принципы развития и сохранения мотивации, и руководитель должен, по возможности, находить мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Мотивация – это туго скрученная пружина, которая обуславливает активность подчиненного с конкретной силой в конкретном направлении. То есть, это глубинное внутреннее состояние, предопределенное преимущественно, неудовлетворенными потребностями, побуждающими человека к активным действиям. По мнению выдающегося Л. Якокки (Chrysler), «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся

суть - в мотивации людей» [цит. по 28]. Высказывание гуру менеджмента доказывается его смелыми управленческими действиями, позволившими устранить угрозу банкротства и вывести организацию Chrysler в лидеры мирового автомобилестроения.

Сущностно и терминологически мотивацию необходимо дифференцировать от стимулирования, которое формируется не за счет внутреннего побуждения (в частности, потребность в воплощении личностного потенциала), а путем внешнего воздействия на поведение сотрудника (премии, поощрения, блага и т.д.). Также, стимулирование нацелено не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства на основе стимулов, побуждающих сотрудника к деятельности.

Этимологически понятие стимул происходит от латинского *stimulus* – заостренная палка, шест, посредством которого в Древнем Риме возница погонял лошадей. В современном понимании стимул есть внешнее воздействие на личность, способствующее созданию мотивов. Стимулы реализуют роль рычагов влияния либо носителей «раздражения», вызывающих действие конкретных мотивов. То есть стимулирование есть процесс употребления системы стимулов и возникновения мотивов, побуждающих индивида к достижению конкретных целей.

На сегодняшний день существует множество теорий мотивации посредством которых наиболее часто пытаются объяснить мотивы поведения людей.

На данный момент вопросы мотивации и стимулирования широко освещаются на страницах разнообразных научных и практических изданий. В то же время, несмотря на довольно большое число теорий мотивации, значительный опыт их фактического употребления, исследователи продолжают поиск максимально эффективных форм и приемов мотивации и стимулирования работников, адаптированных к ситуации постиндустриальной экономики начала XXI в.

Наличие большого числа теорий мотивации, а кроме того их концептуальная несогласованность усложняют ясное понимание мотивационного процесса. Помимо этого, категории мотивации недостаточно увязаны с пониманием процессов внутреннего мира человека с позиции психологии, что также обуславливает некоторые сложности в понимании процесса мотивации.

Процессный подход к управлению подразумевает исследование управленческих функций, как череду взаимосвязанных действий, всякое из которых выступает процессом. Поэтому процесс мотивации можно рассматривать как шесть последовательных стадий (рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема мотивационного процесса [13, с. 39]

Первая стадия – появление потребностей. Потребность начинает возникать тогда, когда индивид понимает, что ему чего-то не хватает.

Потребности могут быть разнообразными, однако условно их дифференцируют на три категории: физиологические, психологические, социальные. И вместе с потребностью появляется желание найти возможность ее удовлетворения, соответственно первая стадия плавно переходит во вторую.

Вторая стадия – нахождение способов устранения потребности. На данной стадии индивид ощущает необходимость что-то сделать, чтобы реализовать потребность, или попросту, подавить ее и/либо не обращать на нее внимание.

Третья стадия – установление целей (направления) действия. Индивид осмысливает, что именно осуществить и какими средствами это произвести для того, чтобы устранить имеющуюся потребность.

На рассматриваемой стадии наблюдается осознание четырех моментов:

- что требуется получить, чтобы ликвидировать потребность;
- что требуется сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой степени вероятно добиться желаемого;
- насколько желаемое может ликвидировать потребность.

Четвертая стадия – реализация действия. На рассматриваемой стадии индивид направляет усилия для того, чтобы получить желаемое и удовлетворить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное воздействие на мотивацию, на данной стадии может наблюдаться корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за произведение действия. Реализовав некоторую работу, индивид получает желаемое либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На рассматриваемой стадии становится понятно, в какой мере выполнение запланированных действий вызвало желаемый результат: наблюдается либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – ликвидация потребности. В зависимости от уровня удовлетворения потребности на данной стадии индивид либо прекращает деятельность, которая не дала ему удовлетворить его потребность, либо продолжает искать возможности и производить действия по ликвидации потребности.

Рассмотрим модель мотивационного процесса с позиции целеполагания (рисунок 2).



Рисунок 2 – Этапы мотивационного процесса [3, с. 13]

В названной модели исследуется характер поведения индивида и состояние образа ситуации, когда при переходе от этапа к этапу, создается желание действовать на результат.

Во всякой модели мотивационного процесса первичным выступает появление потребности. То есть, потребности предстают источником активности индивида. Именно они побуждают индивида действовать целенаправленно и в конкретном направлении.

Отличный подход понимает мотивационный процесс как процесс согласования целей субъекта управления (компании в целом) и объекта управления (определенного индивида). В процессе подобного согласования нельзя обойтись без оценки подобной согласованности (рисунок 3). В компаниях она регулируется системой нормативных документов, среди которых: устав и этический кодекс сотрудников компании, положение о службе менеджмента кадрами и должностные инструкции ее сотрудников, положении о системе мотивации и стимулирования, положение об оплате труда и системе премирования, положение о моральном стимулировании и пр. Кроме того, отраслевые стандарты и стандарты компании, методики, приказы и распоряжения.



Рисунок 3 - Роль оценки в процессе мотивации работников [6, с. 128]

Заканчивая исследование теоретических аспектов сущности мотивации персонала, следует дифференцировать методы мотивации на две обширные категории: традиционные и нетрадиционные. Традиционными методами понимаются те, которые употребляются большинством организаций.

В России к последней группе методов причисляется материальное стимулирование. Однако, к сожалению, традиционные методы мотивации нередко оказываются не способными в полной степени решать задачи закрепления наиболее ценных сотрудников, привлечение в организацию новых квалифицированных работников, увеличение эффективности труда при постоянном фонде заработной платы.

1.2 Основные подходы к мотивации персонала

1.2.1 Материальное стимулирование

Стимулирование, как средство обострения мотивов, выражение которых целесообразно с позиции задач, стоящих перед компанией, может наличествовать в двух взаимосвязанных модификациях: материальное и нематериальное.

По вопросу о степени значимости и роли разнообразных видов вознаграждения исследователи придерживаются общего мнения: наиболее существенный стимул – материальный (денежное вознаграждение), затем расположены возможность повышения по службе, личностный рост и ощущение законченной работы. По итогам исследований, самыми действенными методами стимулирования сотрудников в отечественной практике выступают:

- рост заработной платы (указали 93% респондентов);
- карьерный и профессиональный рост (32%);
- оптимизация условий труда (28%);
- мероприятия по консолидации коллектива (22%) [18, с. 18].

Систему материального стимулирования труда можно определить, как совокупность взаимосвязанных и определенным образом организованных видов материального вознаграждения, формируемая работодателем для повышения заинтересованности работников в результатах своего труда и эффективности деятельности организации.

Основу системы материального стимулирования составляет заработная плата, т.е. регулярное материальное вознаграждение труда в зависимости от его количества и качества, обеспечивающее воспроизводство рабочей силы и стимулирование эффективности его использования.

Стимулирующий механизм заработной платы имеет доминирующую важность для трудовой мотивации сотрудников любых компаний. Это значение предопределено не только рабочей долей заработной платы в

общем доходе сотрудника. Традиционно в сознании сотрудника заработная плата психологически связывается с признанием его авторитета, косвенно указывает его социальный статус. Посредством заработной платы индивид косвенно оценивает себя, свои достижения в работе сравнительно с прочими. В таком случае деньги выступают как бы материальным воплощением успеха, результата. С указанной позиции, деньги можно понимать и как нематериальный мотиватор.

По тому, как происходит процесс признания заслуг индивида на протяжении его трудовой жизни, воплощающийся динамикой роста заработка, можно делать вывод и об адекватном процессе интеграции сотрудника с компанией. Если нет признания, то не появится и лояльного мотивированного отношения к компании со стороны работника, нет направленности на высокую производительность, отдачу. Соответственно, грамотная социально предопределенная организация заработной платы есть основное условие достижения цели управления трудом, направленности индивида на производительный труд.

Оплата труда осуществляется в двух формах: повременной и сдельной.

Повременная оплата труда есть форма оплаты труда наёмного сотрудника, при которой заработок зависит от объема действительного отработанного времени с учётом квалификации сотрудника и условий труда (модификации: тарифные ставки и должностные оклады, почасовые и почасовые ставки и т.д.).

Сдельная оплата труда есть форма оплаты труда, при которой ее величина напрямую зависит от полученных результатов работы, реализации норм выработки. Обычно характеризуется физическими критериями, свидетельствующими о результатах (число, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, комбинироваться с временными критериями работы (нормо-часы). Структура фонда оплаты труда сотрудников (ФОТ) показана на схеме (рис. 4).

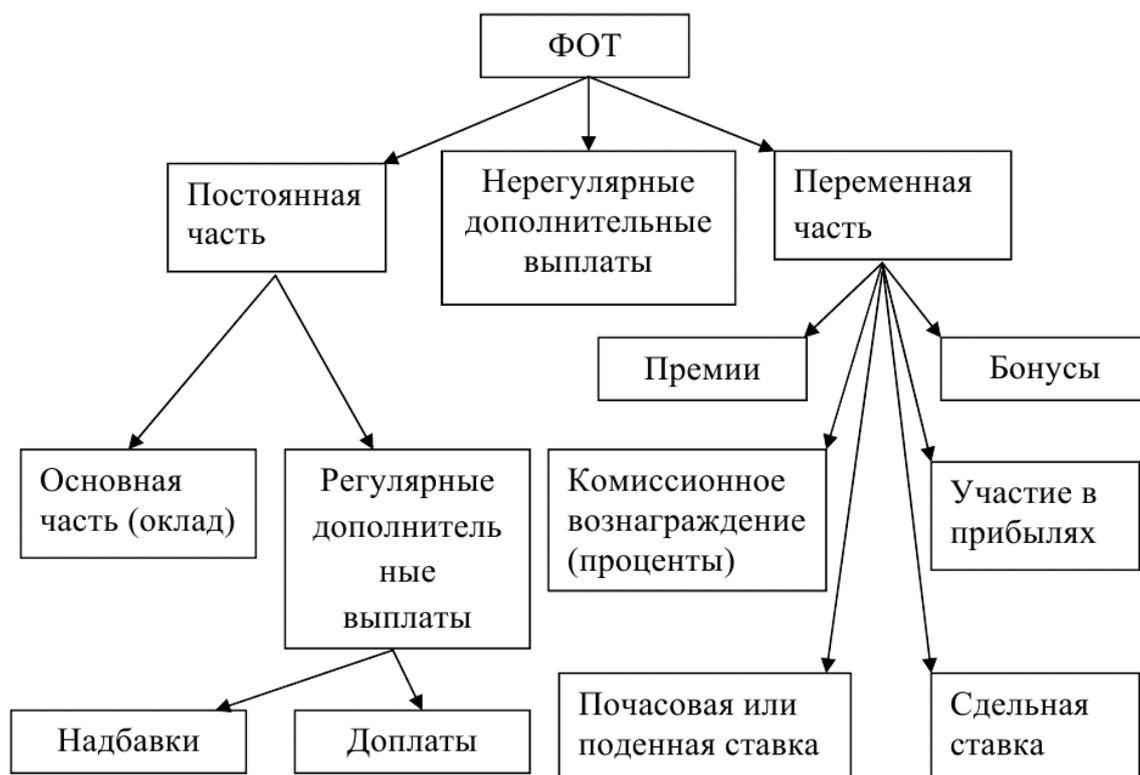


Рисунок 4 – Структура фонда оплаты труда

Постоянная часть оплаты труда есть совокупность компонентов заработной платы, которые слабо обусловлены результатами труда сотрудника за конкретный промежуток времени. Т.е. эта устойчивая во времени составляющая оплаты труда.

Ключевым вопросом, стоящим перед руководством любой компании либо малым предпринимателем, выступает вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной составляющей в границах трудовой группы. К настоящему времени самое широкое распространение приобрели три методики начисления основной части оплаты труда: тарификация, грейдирование, рыночное ценообразование.

Тарификация – причисление работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) на базе ее сложности и необходимой компетентности (либо квалификации). Нередко осуществляется на базе тарифно-квалификационных справочников.

Методология тарификации работ заключается в последовательном выполнении следующих этапов.

А) Описание имеющихся в штатном расписании должностей с точки зрения их сложности и требуемой компетентности (или квалификации).

Б) Группировка сходных по сложности и требуемой квалификации должностей и формирование разрядов. При этом первый разряд – разряд, вбирающий должности с минимальными требованиями по сложности работ и требуемой квалификации.

В) Назначение размера тарифной ставки для первого разряда (не может быть ниже МРОТ).

Г) Определение тарифных и межразрядных коэффициентов, что в совокупности приводит к формированию тарифной сетки.

Грейдирование – способ установления ставки заработной платы на базе оценки деятельности всякого обособленного сотрудника (либо рабочего места) по общим критериям, распределенным по степени их значимости (ценности) для компании.

Слово «грейд» произошло от англ. grade – «располагать по степеням, ранжировать». Автор – американский эксперт в области консалтинга Эдуард Н. Хэй. В 1962 году он разработал универсальную модель тарифной сетки, которая оценивала вклад каждого сотрудника в результативность работы компании.

Грейд – группа сходных по своим характеристикам должностей, по которым применяется одинаковый диапазон постоянной части заработной платы. Грейдирование (по содержанию) – процедура формирования системы грейдов, оценки грейда работника и определения ступенек дифференциации оплаты труда между грейдами.

Методология грейдирования.

1. Определение факторов, т.е. переменных (характеристик) процессов, влияющих на результативность работы персонала (например,

компетентность, инициативность, ответственность, условия труда, интенсивность труда, количество подчиненных и пр.). Факторы могут отражать как требование к рабочему месту (должности) так и оценивать конкретного работника. Факторы должны быть применимы для всех категорий персонала.

2. Определение весов факторов, за 100% принимается вес всех факторов. Веса назначаются исходя из важности (приоритетности) каждого фактора относительно других. Проблема – вес фактора изменяется в зависимости от выполняемой работы, поэтому можно веса назначать в рамках отдельных должностей, но система становится менее прозрачной.

3. Описание факторов.

4. Распределение веса факторов по классам (1 класс – минимальное значение баллов, последний класс – тах значение балла значимости). Задача этапа распределить баллы, закрепленные за отдельным фактором на этапе 2 между возможными вариантами их классов, исходя из того, что более низкому классу фактора должны соответствовать более низкие баллы, а балл, соответствующий весу фактора должен быть присвоен максимальному классу фактора.

5. Определение относительной ценности рабочего места (должности). Экспертами оцениваются все должности, существующие в организации исходя из описания классов каждого из выбранных для оценки факторов (например, методом распределения карточек должностей).

6. Ранжирование позиций – грейдов. Обычно выделяется 5-6 грейдов (групп должностей) с близкими друг другу количеством баллов. Большое количество грейдов приводит к ограничению возможностей роста зарплаты, малое – вызывает проблему сравнения результатов и функций (может приводить к демотивации из-за субъективной несправедливости).

Грейды таким образом, объединяют должности со сходными показателями сложности функций и требований к работникам, а также

ценности труда для организации. Более высокий грейд объединяет более ценные для организации должности (обладает большим уровнем баллов).

7. Оценка среднерыночной стоимости позиции. Процесс выявления среднего уровня оплаты труда на рынке по аналогичным должностям. Если в рамках грайда объединяются множество должностей (в крупных организациях) то необходимо оценить рыночный уровень зарплаты лишь по ключевым должностям в рамках сформированного грайда.

8. Определение требований к должности. На этом этапе описываются стандартные и минимальные требования к должностям с точки зрения компетентности, опыта работы, условий труда и пр. Сформированные требования используются для определения грайда и ставки заработной платы сотрудника при сравнении результатов его аттестации с этими требованиями.

9. Определение вилок (диапазонов) заработной платы. В рамках грайда устанавливаются ступеньки диапазона возможных уровней заработной платы.

Рыночное ценообразование – оплата труда в соответствии со среднерыночными размерами заработной платы.

Переменная часть оплаты труда представляет собой целостность компонентов заработной платы, которые напрямую сопряжены с количественными либо качественными результатами трудовой деятельности.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, устанавливаемое в процентах от какой-либо оценивающей труд сотрудника либо группы работников величины (величина продаж, прибыль и т.п.). Часто употребляется в отношении сбытовых подразделений.

Премия – денежное либо материальное поощрение за достижение, заслуги в некоторой сфере трудовой деятельности. В фундаменте – вознаграждение за особый результат труда, имеющий нестандартный характер.

Сдельная заработная плата есть форма оплаты труда наёмного сотрудника, при которой заработок зависит от количества изготовленных им единиц изделий либо выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и обстоятельств труда.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей деятельности либо их превышение, в основном выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых сотрудник начисляется оплата труда за действительно отработанное рабочее время.

Определение структуры заработной платы (вознаграждения) есть определение пропорций постоянной и переменной компонентов вознаграждения, установление механизмов их формирования. Структура оплаты может быть зафиксирована либо общая для всей компании, либо индивидуальная для всякой должности, либо общая для конкретных групп (категорий) должностей [12, с. 442].

Значимым аспектом выступает установление доли постоянной и переменной компонент в оплате труда разнообразных должностей.

Система оплаты труда персонала может значительно улучшить свою продуктивность, если приведет в действие ряд таких резервов:

- рекомендуется употреблять все виды вознаграждения (окладов, премий, программ стимулирования, безналичных вознаграждений и пр.) для мобилизации лучших сотрудников;
- оплата труда должна быть обусловлена индивидуальными и коллективными результатами, а для указанного требуется стратегический план;
- целям компании должны соответствовать критерии оценки деятельности обособленных сотрудников;

- необходимо регулярно информировать сотрудников о целях компании и её подразделений, а помимо этого об индивидуальных критериях труда и связи указанных критериев с системой оплаты;

- рекомендуется дать сотрудникам возможность высказывать свою позицию о справедливости системы оплаты труда и эффективности ее употребления;

- необходимо зафиксировать все принципы системы оплаты труда документально, а помимо этого сделать систему оплаты гибкой, приспособить ее к изменениям экономических обстоятельств.

Формы оплаты труда характеризуются собственной мотивационной направленностью и неоднозначно влияют на производственную деятельность персонала. По этой причине руководитель должен принимать во внимание границы эффективности каждой формы и употреблять их в соответствии с определенными целями и задачами.

Для увеличения области воздействия на трудовую активность сотрудников рекомендуется употребления социально-психологическое стимулирование, которое, по мнению сотрудников *Strategic Management Journal*, позволяет в пределах неизменного фонда заработной платы повысить производительность труда до 20% и снизить до минимума незапланированную текучесть кадров.

1.2.2 Наделение властью как составляющая нематериального стимулирования

Нематериальное стимулирование выражается в том, что сотрудник при конкретных виде, объеме и качестве производимой работы может рассчитывать на приобретение тех либо иных благ в невещественной форме, не имеющих непосредственной денежной оценки.

Ключевые компоненты системы нематериального стимулирования показаны на рис. 5 и формируются: системой организации труда

(содержащей структурирование компании, технологическую регламентацию деятельности, менеджмент, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки труда и систему создания отношений и коммуникаций), системой предоставления полномочий и ответственности, системой менеджмента карьерой и квалификацией.

Отдельно в комплексе нематериального стимулирования находится предоставление социальных гарантий. Обусловлено это тем, что рассматриваемая система имеет свойства как материального (существование реальных либо потенциальных материальных выплат), так и нематериального (устойчивость, комфортность и пр.) стимулирования сразу, что не дает рассматривать ее в чистом виде принадлежащей к одной из данных систем стимулирования труда.

Мотивация власти (либо потребность во власти) - одна из наиболее главных движущих сил людских действий. Мотивация власти есть общность стремлений индивида приобрести влияние на индивидуумы либо группы людей посредством средств власти [24, с. 167].

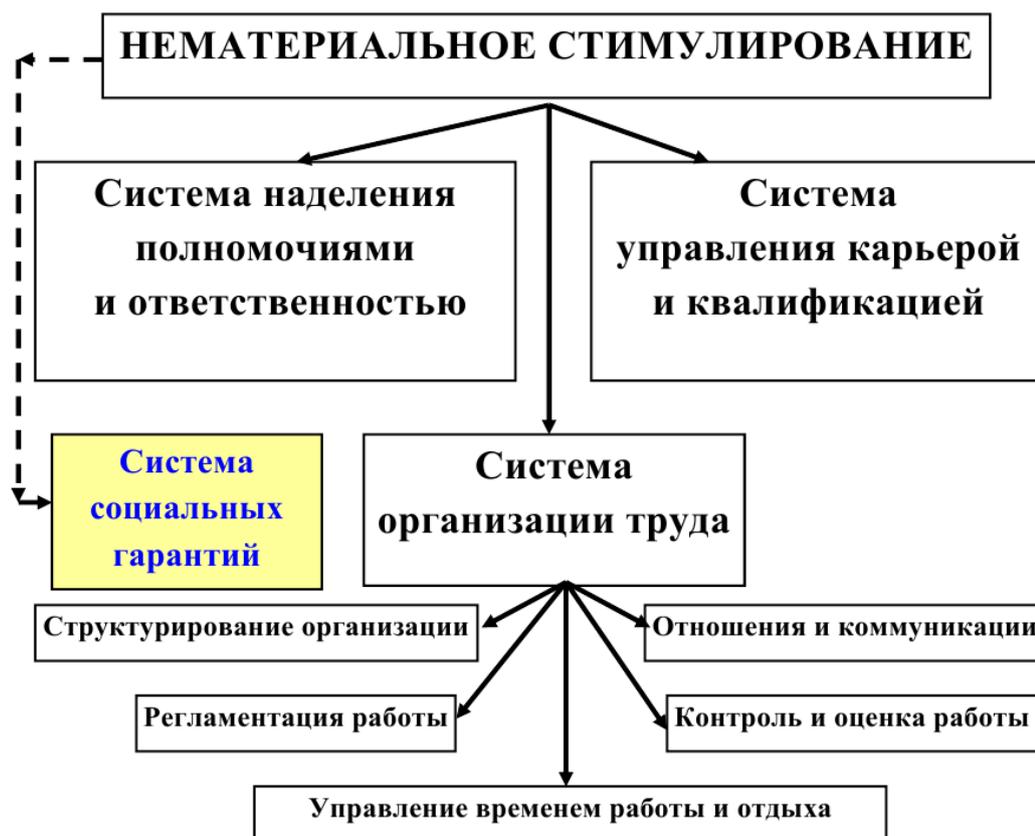


Рисунок 5 – Элементы системы нематериального стимулирования [24, с. 168]

Важное значение имеет установление места мотивации власти в мотивационной системе индивида. Довольно распространенным выступает позиция, что стремление к власти доминирует в этой системе, что оно выступает ключевым регулятивным фактором деятельности. Властолюбцев можно дифференцировать на тех, кто обладает властью и стремится ее укрепить, и тех, кто пока только к ней стремится. Всякие мотивы либо потребности могут выступить побуждающей силой поведения и активности индивида.

Можно указать группу людей, у которых преобладает мотивация власти (в частности, менеджеры, политики, которые имеют высокое положение в иерархии власти). Однако есть люди, для которых стремление к получению власти над прочими людьми не имеет важного значения. В мотивационных профилях подобных людей доминируют иные стремления и

потребности (в частности, стремление достигать высоких успехов в труде либо стремление к эмоциональным отношениям с людьми). Они заинтересованы в большей мере общаться, достигать высоких результатов в деятельности, нежели контролировать прочих.

Употребление власти может служить формированию приятных ощущений в результате подчинения окружающих своей воле, что приводит к улучшению своей самооценки. Однако оно может служить и групповым интересам, и целям. С моральной позиции намерения субъекта власти могут пониматься как положительные и отрицательные, легальные и нелегальные. Именно в таком понимании Д. Мак-Клелланд дифференцирует два типа мотивов, именуя их личностно ориентированной и социоориентированной властью.

В первом случае индивиды стремятся к власти не для того, чтобы достичь конкретных общественно значимых целей, а только потому, что наличие ее приносит им удовлетворение. Подобные люди употребляют все возможные инструменты принуждения, чтобы приобрести и усилить контроль над прочими. Межличностное главенство для них самоцель, формирует смысл их жизни.

Индивиды, у которых доминирует социоцентрическая мотивация власти, стремятся к ней, так как она дает возможность достигать конкретных общественных целей (служит на пользу прочим людям). В подобном случае индивид не только стремится к абсолютному главенству (господству) над прочими индивидами, но и озабочен интересами дела.

В действительной жизни предприниматель либо политик в одних ситуациях может руководствоваться личными, а в иных - общественными нуждами. Есть предпосылки полагать, что индивиды с социоцентрической мотивацией не стремятся к непрерывному увеличению собственного влияния. Их устраивает положение, при котором они могут наилучшим

образом служить целям коллектива либо конкретного общественного института (государства, компании, церкви и др.).

В то же время эгоцентрическая мотивация подразумевает существование стремления ко все большему сосредоточению власти в своих руках.

Власть нередко употребляется тогда, когда иной индивид не желает содействовать (либо даже мешает) реализации потребностей субъекта и достижению его целей. Употребление власти в подобном случае нацелено на то, чтобы сделать иного индивида более уступчивым, а мотивация власти предстает инструментальной (т.е. власть - не самоцель, а средство, инструмент достижения прочих целей).

Примером подобного инструментального действия власти выступает ее ролевое применение. От людей, которые занимают главенствующие позиции в социальных группах, ожидается, что они станут заботиться о том, чтобы члены данной группы соблюдали конкретные нормы поведения. Статус предоставляет им источники власти, т.е. возможность и инструменты коррекции поведения прочих людей.

Не инструментальная, либо внутренняя, мотивация власти есть стремление к употреблению власти ради нее самой. В таком случае мотивирующим предстает осознание власти. Когда индивида побуждает к конкретным действиям сатисфакция, наслаждение от власти, то это говорит о существовании внутренней мотивации власти, непосредственно стремления к власти. А если индивид использует власть для достижения определенных внешних целей, то присутствует инструментальная мотивация власти.

Соотношение личных и общественно-политических мотивов в психике и деятельности политиков имеет ярко представленный индивидуальный характер. В политической области присутствуют и последователи Макиавелли, и индивиды типа академика А.Д.Сахарова, - совершенно чуждые стремлению к власти и управляемые только силой собственных

убеждений, когда бремя власти принимается и осознается ради блага прочих. В данном случае мотив власти выступает осознанным актом самоактуализации. В науках, особенно прикладных, подобные случаи нередки.

Рассмотрим общие теории мотивации власти. Мотив власти по Х. Хекхаузену нацелен на получение и сохранение ее источников либо ради обусловленного им престижа и чувство власти, либо ради воздействия (оно может быть, как базовой, так и дополнительной целью мотивации власти) на поведение и ощущения прочих индивидов, которые, будучи представлены самим себе, не поступили бы требующимся для субъекта способом. Влияние - это должно так трансформировать их поведение, чтобы оно благоприятствовало реализации потребности субъекта. Для достижения указанного субъект должен посредством имеющихся источников власти и средств влияния переформатировать привлекательность самых важных мотивов иного, причем осуществить это возможно более простым и экономичным способом. Сама эта деятельность может соответствовать чрезвычайно многообразным мотивам. Она может реализовываться ради своего собственного либо чужого блага либо же ради какой-либо высшей цели; она может принести иному помощь либо причинить ему вред.

Индивидуальный мотив власти лимитирован как касательно приобретения власти, так и касательно ее употребления определенными содержательными сферами, сопряженными с конкретными источниками власти и коллективами людей, подвергающимися влиянию. На нем также может быть печать страха перед получением власти, ее утратой, применением, перед ответственным употреблением власти либо перед безуспешностью своего влияния.

Дж. Лассуэлл предложил гипотезу, согласно которой некоторые индивиды обладают чрезвычайно сильной потребностью во власти и (либо) иных личностных ценностях как инструментах компенсации

неудовлетворенных ключевых потребностей. При этом выражающаяся во все более сильной форме потребность во власти имеет компенсаторное происхождение: ощущение власти психологически компенсирует ущербность, фрустрацию, ощущаемую личностью.

Иллюстрацией к указанным тезисам может быть отлично оцениваемая в США биография президента В.Вильсона, написанная А. и Дж. Джордж. Устремленность Вильсона к власти и специфичные качества его политического стиля: жесткость позиций, неспособность идти на уступки и компромиссы авторы выводят из отношений президента со строгим и требовательным отцом. Данные отношения, комбинируя в себе идентификацию с отцом и подавленную враждебность к нему, обусловили в психике Вильсона фрустрацию, которую компенсировало жесткое осуществление власти.

Проблема компенсации действительных и воображаемых дефектов личности была исследована А.Адлером, который сделал ключевым объяснительным принципом собственной концепции о личности «волю к власти».

В соответствии с «индивидуальной психологией», стремлением к совершенству, превосходству и социальной власти субъект стремится компенсировать предопределенный своей конституцией дефицит власти, ощущаемый как недостаточность своих способностей и осмысливаемый как комплекс неполноценности.

При этом неудовлетворение ключевых потребностей может компенсироваться конкретным способом:

- ощущение собственной неважности (потребность в самоуважении) компенсируется чувством уникальности;
- ощущение моральной неполноценности (потребность в социальных связях и самоуважении) замещается чувством превосходства;

- ощущение слабости (потребность в безопасности и в самоуважении) заменяется чувством обладания высшей силой;

- ощущение посредственности (потребность в самоактуализации) замещается чувством обладания высшими способностями;

- ощущение интеллектуальной неадекватности (потребность в самоуважении и в самоактуализации) заменяется чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

Можно утверждать, что всякая из основных потребностей может привести к появлению потребности более высокого порядка - своеобразной потребности во власти, хотя данный факт и не всегда осознается самим индивидом. Однако, наблюдая за его поведением, можно выявить подобное скрытое стремление к власти.

Б. Рассел считал, что в природе всякого индивида заложено стремление к власти и к славе, и разработал такую классификацию людей по типам отношений к власти:

1) имеющих такие обуславливающие качества характера, как настойчивость в достижении цели, веру в свои силы, целеустремленность, и открыто выражающих свое стремление к власти;

2) характеризующихся робостью, приверженности к подчинению прочим, неуверенностью в себе, в собственных силах и возможностях;

3) ведущих себя ситуативно: в некоторых случаях, стремящихся к власти, в некоторых - к подчинению прочим;

4) имеющих мужество отказаться от подчинения прочим, не стремящихся руководить, стремящихся уйти от политики и не участвующих в ней. Они ищут и находят употребление своим силам в науке, искусстве, творчестве.

Мотив власти находит свое отражение в различных мотивационных системах персонала.

Концепция «наделения властью», предложенная Д. Боуэном и Э. Лоулером, базируется на трансформации вертикальных отношений иерархии с помощью передачи большей ответственности прямым исполнителям. Создатели предлагают модель уровней власти в форме континуума, на одном полюсе которого - всесторонний контроль руководства действий сотрудников, на ином – предоставление персоналу широкого спектра полномочий, нацеленность на высокий уровень их участия в трудовом процессе.

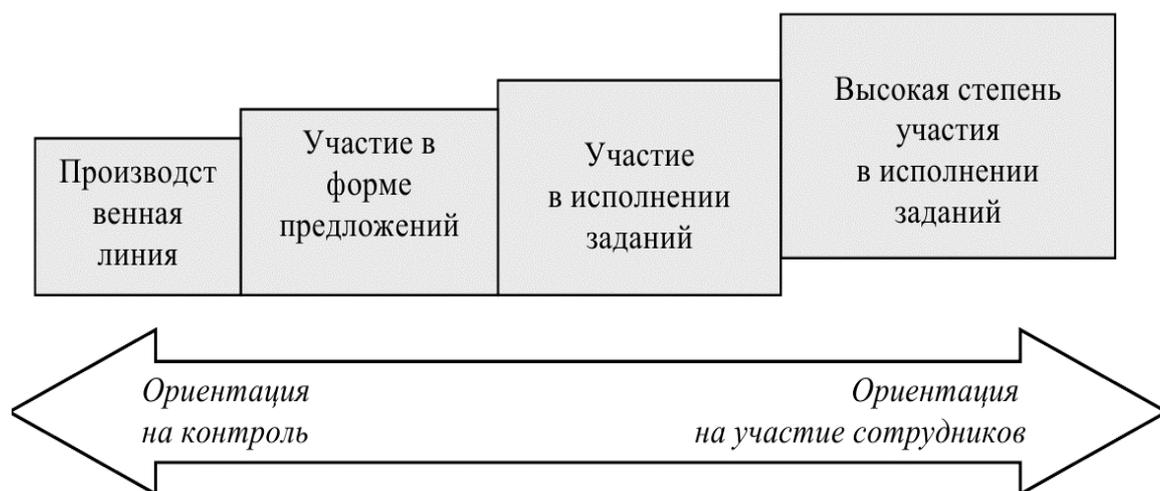


Рисунок 6 – Модель уровней власти в организации [26, с. 286]

Концепция партисипативного управления базируется на высокой степени участия сотрудников в управлении компанией. Партисипативное управление предоставляет возможность соединить мотивы, стимулы и потребности людей, трудящихся в группах, на фундаменте различных форм самоуправления в трудовых коллективах. Предоставляя сотруднику доступ к разработке решений по вопросам его деятельности в компании, партисипативное управление, во-первых, мотивирует его к лучшему осуществлению своей работы, а во-вторых – благоприятствует большей отдаче, большему вкладу каждого сотрудника в жизнь компании. На данном фундаменте полнее реализуется потенциал трудовых ресурсов компании, что приводит к увеличению организационной эффективности.

1.2.3 Реализация творческих способностей персонала как метод мотивации сотрудников

Творчество пронизывают все аспекты жизнедеятельности человека и являются неотъемлемой частью его социальной деятельности. Элементы творческого процесса находят отражение практически в любой социальной деятельности человека. Многие ученые считают, что смысл жизни человека заключается в реализации его творческих способностей. Как утверждал Э. Фромм, «человек живет лишь до тех пор, пока он творит» [цит. по 16].

Творчество – это социально обусловленная целенаправленная созидательная деятельность человека, в которой наилучшим образом представлены продуктивные компоненты, свойственные труду. Творческое созидание человека направлено на создание качественно новых ценностей и способствует восхождению индивида к высшим ступеням духовности, нравственности, свободы, развитию личности и культуры.

Главной характерной чертой личности является ее постоянное стремление к активной творческой деятельности и преобразованию действительности, а, следовательно, активность конкретного человека выражается в творческом, новаторском подходе ко всем сферам жизнедеятельности. Творческий процесс способствует изменению окружающего мира, в результате чего создаются совершенно новые объекты и новый порядок вещей. По мнению В. С. Барулина, творчество – это «имманентное неотъемлемое состояние духовной жизни человека вообще». Творчество начинается и произрастает из человеческой духовности, развертывается и проявляется именно в ней. Н. А. Бердяев считает, что в творчестве есть «две стороны и два смысла». Он разделяет внутренний творческий акт и творческий продукт, то есть обнаружение творческого акта вовне. Творческий акт создает продукт, который принадлежит феноменальному миру. Человек творящий находится в состоянии

творческого взлета и стремится, прежде всего, не к реализации своей цели, а к выражению своего состояния.

Каждому виду деятельности соответствуют определенные мотивы в зависимости от того предмета, на который направлена деятельность. Основным причинным фактором социальной деятельности человека является его мотивация. Мотивация выступает необходимым связующим звеном в реализации внешних, объективных условий в человеческой деятельности и в социальной практике индивида. Так и творчество обусловлено соответствующей данной деятельности мотивацией.

Поскольку мотив является побудительной силой, направленной на удовлетворение потребностей, то мотивы творческой деятельности определяются такими потребностями, как потребность в самоактуализации, самореализации, самосовершенствовании, самоутверждении и самоотдаче. Однако неясна роль материальной и духовной составляющих в процессе формирования и проявления мотивации творчества современного человека. Творчество, в отличие от труда, является более совершенным видом деятельности, а, следовательно, его побудительный мотив связан с внутренними потребностями личности, стремлением к самореализации, развитию способностей и задатков. Многие считают, что главным мотивом творческой деятельности является не увеличение человеком своего материального богатства, а стремление к самосовершенствованию и самовыражению в процессе творчества. Потребность в развитии и самосовершенствовании связана, прежде всего, с самоактуализацией, которая представляет собой непрерывную реализацию потенциальных способностей, стремление человека к самовоплощению и актуализации заложенных в нем потенциальных возможностей.

Человеческая самореализация создает предпосылки для становления новых форм сочетания сил человека. Самореализация личности таким образом оказывается главным мотивом социального процесса, что

способствует эволюции социальных форм, действующих в человеческом бытии. Люди, изменяя стандарты своего поведения, приближаются к пониманию многомерности мира вещей, которые не исчерпываются сугубо их социальными функциями. По мнению И. В. Эйдмана, творческая самореализация – «единственная первичная ценность, доступная только человеку» [цит. по 15], а творчество выступает единственным видом деятельности, которая является не только средством обеспечения социальных целей, но и самостоятельной целью.

Самосовершенствование является важнейшим условием формирования личности. Стремление к самосовершенствованию, как отмечал Л. Н. Толстой, свойственно человеку, только потому что он никогда не может быть доволен собой. Еще одним мотивом творчества выступает потребность личности в самоутверждении. Так, Н. Кузанский писал, что у творческой деятельности человека «нет другой конечной цели, кроме человека» [цит. по 16]. Поскольку человек не выходит за свои пределы, когда творит, а достигает самого себя, развертывая свою силу.

Основной отличительной чертой творческого процесса выступает возможность достижения эмоционального удовлетворения без получения социальных предпочтений. При этом не всегда целью творческой деятельности является самоотдача, но также богатство и успех, поскольку порой социальное поощрение требуется для полноценного удовлетворения от творчества. И напротив, социальную депривацию творца не в силах компенсировать даже его выдающиеся творческие свершения. Тем не менее, удовлетворение от самоотдачи неизбежно присутствует в творческом процессе, но не стоит забывать, что богатство и успех есть цель всех социальных действий, а самоотдача выступает целью только творческой деятельности.

Подобную точку зрения высказывал А. Маслоу, утверждая, что каждый человек нуждается в признании и в оценке собственных достоинств,

поскольку ему необходимы и уважение окружающих, и возможность уважать самого себя. Данные потребности он разделял на два класса. В первый класс входят желания и стремления, связанные с понятием «достижение»: ощущение собственного могущества, чувство уверенности, независимости и свободы. Ко второму классу относятся потребности в репутации или престиже, стремление в завоевании статуса, внимания и славы. Итак, потребность в общественном признании занимает значимую позицию в мотивации творческой деятельности человека наравне с потребностями в самореализации и самосовершенствовании.

Поскольку социальные изменения носят всеохватывающий характер, затрагивающий все сферы деятельности человека, общий хаос переходного периода обусловил существенную деформацию мотивационной сферы современного человека. Так, становление рыночной экономики в современном обществе протекало в условиях трансформации системы базовых ценностей, что явилось причиной деформации мотивов социальной деятельности и творчества в том числе. В результате произошло нивелирование роли моральных, духовных мотивов, и на первый план вышли потребности в материальных благах.

Однако, в последнее время технологический прогресс способствует тому, что творческие возможности личности, ее способности к созданию нового продукта становятся главным ресурсом будущего. Более того, важнейшим отличием современного человека оказывается новый характер мотивации, определяющей его деятельность. Так, мотивы все сильнее трансформируются из внешних, которые определяются стремлением к росту материального благосостояния, во внутренние, которые порождаются потребностью в самореализации и личностном росте. Доминирующим мотивом деятельности становится самосовершенствование личности, а непосредственным результатом – обретение ею новых личностных качеств и наращивание творческого потенциала. В результате материальная

составляющая в процессе формирования и реализации мотивации, побуждающей современного человека к творческой деятельности, постепенно отходит на второй план, что способствует восстановлению роли духовных мотивов.

В некоторых компаниях уже в настоящее осуществляется мотивация творчеством, в частности посредством выездных мастер-классов.

Выездные творческие мастер-классы рекомендуется проводить не только для мотивации. Такие проблемы, как стрессы и неудовлетворенность работой, низкая лояльность, создание позитивного микроклимата в коллективе могут быть решены. Правильно проведенный мастер-класс может стать некой формой team-building.

Организация «Росгосстрах» - одна из новаторов, применяющая для развлечения и отдыха своего персонала творческие мастер-классы. Подобную же практику переняли многие иные организации и в их числе Volkswagen Group, Столичное аудиторское партнёрство, Coca-cola и Media Master.

Таким образом, особенности мотивации творческой деятельности современного человека определяются его ценностно-мотивационной сферой и внутренним потенциалом, которые выражаются через побудительные мотивы. В современном обществе доминирующими мотивами творчества выступают прежде всего такие побудительные силы, как стремление человека к самореализации, самоактуализации, самоутверждению, самоотдаче, самосовершенствованию, успеху и общественному признанию.

2 Анализ системы мотивации персонала предприятия АО «НПЦ «Полюс»

2.1 Краткая характеристика деятельности и кадровой политики на предприятии

Полное наименование компании: Акционерное общество «Научно-производственный центр «Полюс». Сокращенное наименование компании: АО «НПЦ «Полюс». Место нахождения: Томская область, г. Томск, проспект Кирова, 56 «в».

АО «НПЦ «Полюс» специализируется на изготовлении наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики. Разработанные и произведенные в АО «НПЦ «Полюс» комплексы и устройства используются в автоматических космических аппаратах связи и телевидения («Молния», «Галс», «Экспресс-А», «Экспресс-АМ», «Глонасс»), дистанционного зондирования Земли («Ресурс-ДК»), космического мониторинга природной среды («Метеор»), исследования дальнего космоса («Фобос», «Марс»), на Международной космической станции.

Из новых научно-технических направлений деятельности отметим формирование, организацию производства и внедрение корабельных электроприводов и малошумных электровентиляторов для систем вентиляции, кондиционирования, а кроме того нового поколения индукционных датчиков повышенной точности для авиационной техники (АН-148, ЯК-130, АН-70, НЛТ-36).

В рамках выполнения программы конверсии созданы и освоены в производстве специализированные сварочные агрегаты инверторного типа и станции катодной защиты магистральных газо- и нефтепроводов от электрохимической коррозии, серия водогрейных котлов, а кроме того теплогенераторы и газогенераторы, работающие на торфе, угле, отходах

переработки леса, для снабжения отдаленных поселков тепловой и электрической энергией.

В АО «НПЦ «Полюс» внедрена и сертифицирована по международным стандартам актуальная система менеджмента качества. Метрологической службе выдан аттестат аккредитации на право поверки средств измерений. Присутствуют все требующиеся свидетельства и лицензии на разработку и изготовление электроэнергетических и электромеханических комплексов.

Цель политики АО «НПЦ «Полюс» в сфере управления сотрудниками - омоложение, сохранение кадров, воспитание, развитие и формирование мотивированных сотрудников в соответствии с актуальными потребностями АО «НПЦ «Полюс». Рациональная расстановка трудовых ресурсов для более эффективной и производительной деятельности.

Ключевые задачи в сфере управления работниками:

- омоложение кадрового состава за счет приема молодых работников, фиксация талантливой молодежи, стратегического и тактического планирования работ с кадрами;

- обучение работников, повышение квалификации, переподготовка в соответствии с нуждами и производимыми работами АО «НПЦ «Полюс», обеспечивает развитие сотрудников;

- сохранение сотрудников с помощью употребления действенной системы мотивации и стимулирования, базирующейся на индивидуальных потребностях сотрудников;

- оценка кадров, их деловых морально-психологических характеристик, создание предложений по наиболее целесообразному употреблению кадровых ресурсов, а помимо этого передача опыта от старшего поколения реализует воспитание сотрудников.

Направления решения ключевых задач:

- работа с образовательными учреждениями на договорной основе, профориентация и агитация выпускников;

- выполнение программ обучения, подготовки и переподготовки сотрудников;
- тестирование, анализ и исследование персонала, установление мотивации и формирование рекомендации по вхождению в список кадрового резерва;
- анализ, оценка и планирование численности, организация отбора сотрудников;
- соблюдение предусмотренных государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, формирование благоприятных условий работы;
- выполнение программ материального, нематериального и корпоративного стимулирования;
- создание компонентов корпоративной культуры, нацеленной на создание систем ценностей и методов управления;
- стимулирование атмосферы взаимного уважения и ответственности сотрудников и менеджмента, стремление всех сотрудников сделать АО «НПЦ «Полюс» конкурентоспособным и развивающимся благодаря поддержке инициативы на всех уровнях, непрерывных технологических и организационных инноваций.

2.2 Анализ кадрового состава АО «НПЦ «Полюс»

Для эффективной разработки системы мотивации персонала необходимо осуществить его анализ. Динамика изменения численности персонала представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика численности работников организации

Категория работников	2015	2016	2017	Абс.изм., чел.		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Руководители	158	158	159	0	1	100,0	100,6
Специалисты	839	846	865	7	19	100,8	102,2
Служащие	33	33	33	0	0	100,0	100,0
Рабочие	1501	1510	1696	9	186	100,6	112,3
Итого	2531	2547	2753	16	206	100,6	108,1

По данным, представленным в таблице 1 видно, что численность работников АО «НПЦ «Полус» в анализируемом периоде (2015-2017 гг.) ежегодно увеличивалась. Наибольший прирост наблюдался в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – на 206 чел., или на 8,1%. Указанный прирост произошел главным образом за счет дополнительного приема рабочих (186 чел.).

Таблица 2 – Структура работников организации по категориям

Категория работников	2015		2016		2017	
	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %	К-во, чел.	Доля, %
Руководители	158	6,2	158	6,2	159	5,8
Специалисты	839	33,2	846	33,2	865	31,4
Служащие	33	1,3	33	1,3	33	1,2
Рабочие	1501	59,3	1510	59,3	1696	61,6
Итого	2531	100,0	2547	100,0	2753	100,0

В структуре персонала в разрезе категорий наибольший удельный вес на протяжении всего анализируемого периода имеют рабочие (61,6% в 2017 г.). Также высока доля специалистов (31,4% в 2017 г.). Это обусловлено наукоемкостью производства продукции.

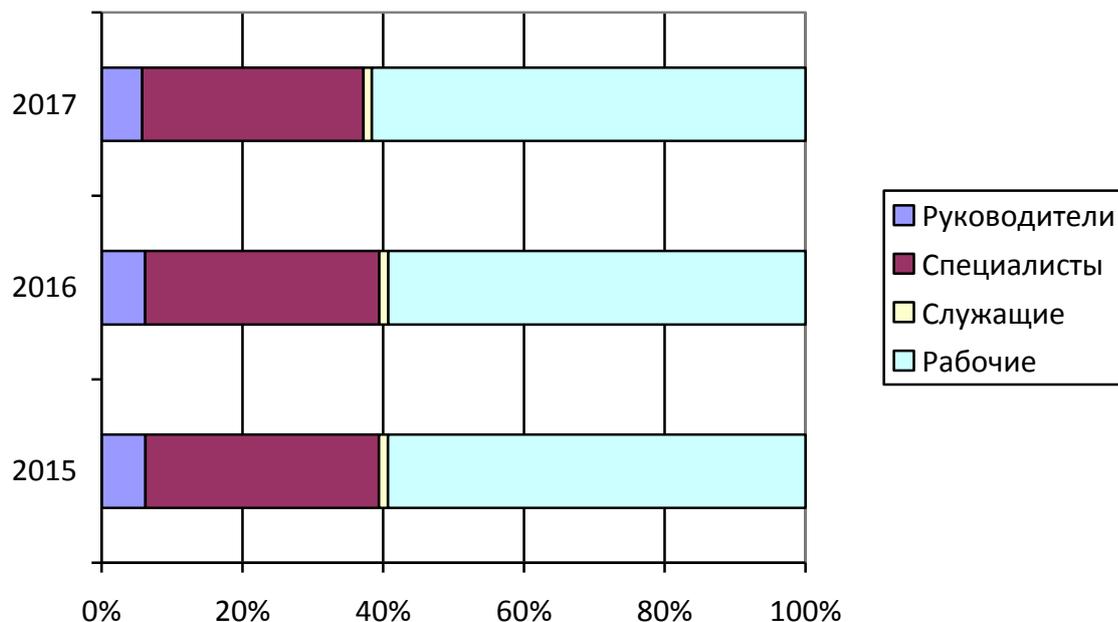


Рисунок 7 – Структура персонала АО «НПЦ «Полус» по категориям

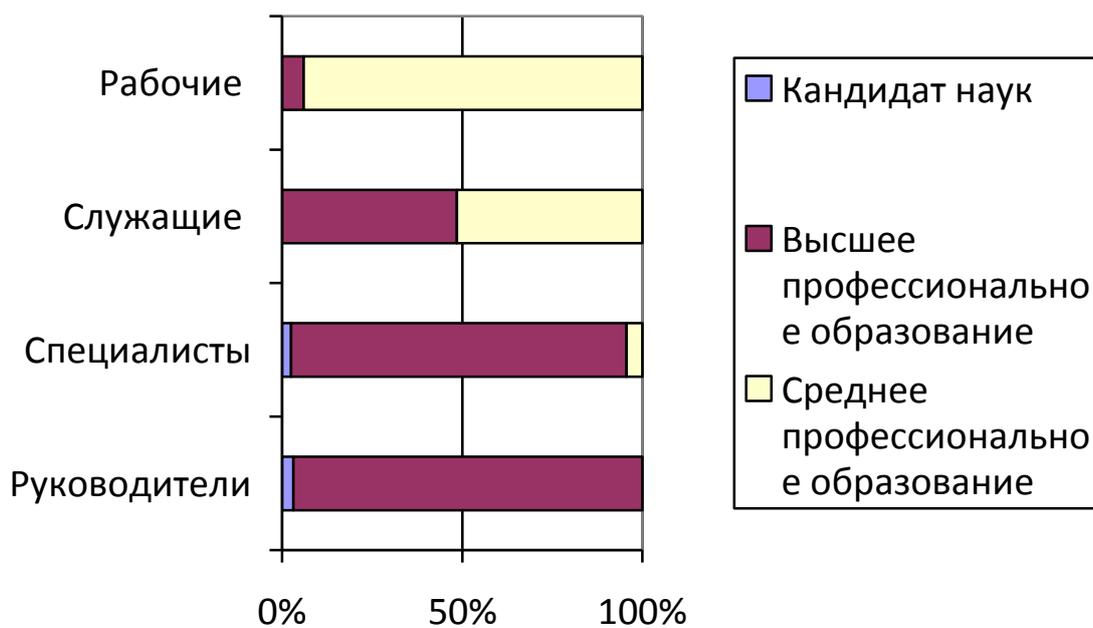


Рисунок 8 – Структура персонала по уровню образования в разрезе категорий за 2017 г.

Таблица 3 – Структура персонала АО «НПЦ «Полнос» по уровню образования

Категории персонала	Образование																	
	Кандидаты наук						Высшее профессиональное образование						Среднее профессиональное образование					
	2015		2016		2017		2015		2016		2017		2015		2016		2017	
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %
Руководители	5	23,8	5	20,8	5	18,5	153	14,3	153	14,4	153	14,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Специалисты	16	76,2	19	79,2	22	81,5	791	74,1	791	74,6	805	74,8	32	2,2	36	2,5	38	2,3
Служащие	0	0,0	0	0,0	0	0,0	16	1,5	16	1,5	16	1,5	17	1,2	17	1,2	17	1,0
Рабочие	0	0,0	0	0,0	0	0,0	107	10,0	101	9,5	102	9,5	1394	96,6	1409	96,4	1594	96,7
Итого	21	100,0	24	100,0	27	100,0	1067	100	1061	100,0	1076	100,0	1443	100	1462	100	1649	100

Наукоемкость производства также обусловила высокий уровень образования персонала АО «НПЦ «Полюс». Сотрудники предприятия в анализируемом периоде ежегодно защищали по три кандидатских диссертации. В результате на конец 2017 г. на предприятия работали уже 27 кандидатов технических наук. Высока и доля персонала, имеющего высшее профессиональное образование – 39,1% от общего числа. Следует отметить наличие в АО «НПЦ «Полюс» рабочих с высшим профессиональным образованием.

Удельный вес работников со средним профессиональным образованием составил на конец 2017 г. 59,9%.

Работников с общим образованием в АО «НПЦ «Полюс» нет.

Таблица 4 – Половая структура персонала (2017 г.)

Категории работников	Муж, чел.	Женщины, чел.	Доля женщин, %
Руководители	126	33	20,8
Специалисты	538	327	37,8
Служащие	4	29	87,9
Рабочие	1497	199	11,7
Работники предприятия всего	2165	588	21,4

С точки зрения половой структуры преобладаю мужчины, доля женщин в 2017 г. составила 21,4%.

Таблица 5 – Структура работников по стажу работы на предприятии, чел. (2017 г.)

Категории работников	До 5 лет	6-10 лет	11-15 лет	16-20 лет	Более 20 лет	Уд.вес до 5 лет, %	Уд.вес более 20 лет, %
Руководители	19	31	43	35	31	3,0	7,4
Специалисты	199	212	123	147	184	31,9	44,0
Служащие	5	13	9	4	2	0,8	0,5
Рабочие	401	404	369	321	201	64,3	48,1
Работники предприятия всего	624	660	544	507	418	100,0	100,0
Уд.вес от общей численности, %	22,7	24,0	19,8	18,4	15,2		

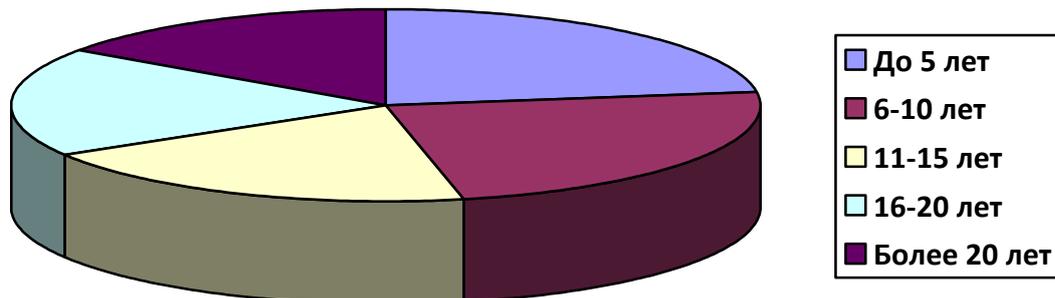


Рисунок 9 – Структура работников АО «НПЦ «Полюс» по стажу на предприятии (2017 г.)

В составе работников наибольший удельный вес имеют сотрудники, проработавшие на предприятии до от 6 до 10 лет (24,0%), а также сотрудники, имеющие стаж до 5 лет (22,7%). Меньше всего сотрудников, имеющих стаж более 20 лет (15,2%).

Таким образом, можно констатировать, что с одной стороны персонал предприятия в последние годы обновляется (т.е. заявленная кадровая политика по омоложению персонала реализуется), с другой стороны в нем недостаточно много персонала, имеющие длительный стаж работы на предприятии, а значит хорошо знающих его специфику.

2.3 Оценка удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации

Важной мотивационной составляющей персонала любой организации, в т.ч. АО «НПЦ «Полюс», является материальная мотивация.

Оплата труда работников общества производится по тарифным ставкам и должностным окладам, установленным штатным расписанием в соответствии с профессией, должностью и квалификацией работников.

Штатное расписание утверждается Генеральным директором АО «НПЦ «Полюс». Оплата труда работников производится за фактически отработанное время в учетном периоде.

В целях стимулирования активной трудовой деятельности действует система премирования работников Общества, в том числе совместителей, за основные результаты производственно-финансовой деятельности.

Премирование производится по итогам выполнения показателей премирования за месяц, квартал с учетом выполнения с начала года и только при наличии прибыли.

Работники, кроме премий за основные результаты хозяйственной деятельности, могут премироваться одновременно за особые достижения в выполнении основных технико-экономических показателей, выполнении отдельных поручений руководства и т.д.

Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерского и оперативного учета. Премия начисляется за фактически отработанное время. Премия за работу в выходные и праздничные дни, сверхурочную работу начисляется на заработок по единым сдельным расценкам или на одинарный оклад. Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы, переводом на другую работу, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, увольнением по сокращению штата и другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время. Лица, совершившие прогул, появившиеся на работе в нетрезвом состоянии, лишаются премии полностью.

Работники, допустившие нарушения производственных, технологических инструкций, лишаются премии полностью или частично в соответствии с перечнем производственных упущений.

Для мотивирования персонала, а также для поддержания работоспособности персонала АО «НПЦ «Полюс» уделяет внимание социальной инфраструктуре.

Каждый год для оздоровления на спортивно-оздоровительной базе «Окунек» формируются группы отдыхающих. На ней проходят праздничные мероприятия, открытие сезона на базе отдыха. Совместно с советом молодых специалистов проходят спортивные мероприятия (теннис, шахматы, футбол, волейбол и пр.). Организуется отдых сотрудников АО «НПЦ «Полюс» и членов их семей в выходные и отпускные дни.

В санатории-профилактории «Прометей» происходит оздоровление сотрудников АО «НПЦ «Полюс» и их детей, а кроме того нуждающихся в поддержании здоровья и лечении граждан города Томска и области.

У АО «НПЦ «Полюс» есть общежитие на 60 мест, где регулярно осуществляется контроль за состоянием бытовых условий проживания работников. Действует здравпункт, который регулярно оснащается лекарственными препаратами первой необходимости. В здравпункте осуществляются: ежегодный профилактический осмотр сотрудников, трудящихся во вредных условиях труда; ежедневно проводит предрейсовый осмотр водителей. Имеется оснащенный актуальным оборудованием стоматологический кабинет, производится прием сотрудников врачами узких специальностей.

Из числа работников АО «НПЦ «Полюс» создан хоровой коллектив «Надежда», который неоднократно становился лауреатом конкурсов среди хоровых коллективов г. Томска и области. Участники хора выступают не только на праздничных мероприятиях, проводимых на предприятии, но и приглашаются для проведения праздничных дат, отмечаемых в иных организациях г. Томска и области.

В феврале 2018 г. было проведено анкетирование сотрудников на тему удовлетворенности работой в АО «НПЦ «Полюс». Анкета приведена в Приложении А. Всего выдано 382 анкеты, 5 из них исключены из исследования, т.к. не заполнены правильно. Итого анкетирование прошло 377 человек.

В исследовании приняли участие сотрудники АО «НПЦ «Полюс» 1949 – 2017 года поступления на предприятие. Качественный состав респондентов представлен в Приложении Б.

Для более детального анализа характеристики работы результаты оценивались отдельно по категориям, годам, а также собирались общие результаты исследования.

Итоги оценки характеристики отношения к работе по категориям приведены в Приложении В.

Исходя из полученных данных можно сказать, что в значительной степени руководители АО «НПЦ «Полюс» удовлетворены своей профессиональной деятельностью в организации. Стоит обратить внимание, что такие характеристики как оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии); физические условия труда, оснащенность рабочего места; стабильность и надежность рабочего места, полное и своевременное информирование (о ситуации в АО «НПЦ «Полюс», планах менеджмента, перспективах развития); участие в обсуждении и принятии управленческих решений; политика менеджмента, методы и приемы управления, общая организация труда в АО «НПЦ «Полюс» находятся на среднем уровне удовлетворенности (Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен). При этом яркой негативной оценки характеристики своей работы в АО «НПЦ «Полюс» руководители не показали.

Служащие в средней степени удовлетворены своей профессиональной деятельностью в организации (Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен). При этом негативную оценку получила характеристика участие в обсуждении и принятии управленческих решений.

Рабочие в значительной степени удовлетворены своей профессиональной деятельностью в АО «НПЦ «Полюс». Стоит обратить внимание на такие характеристики как возможность профессионального и личностного роста, оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии);

признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.); возможность продвижения по службе, карьерный рост; физические условия труда, оснащенность рабочего места; корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт; полное и своевременное информирование (о ситуации в АО «НПЦ «Полюс», планах менеджмента, перспективах развития; участие в обсуждении и разработке управленческих решений находятся на среднем уровне удовлетворенности (Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен). При этом яркой негативной оценки характеристики своей работы в АО «НПЦ «Полюс» опрошенные рабочие не показали.

Опираясь на полученные данные можно сказать, что в большей степени сотрудники по всем категориям удовлетворены своей профессиональной деятельностью в организации. При этом наибольшая удовлетворенность работой у категории Руководители, наименьшая у категории служащие.

Также была оценена удовлетворённость персонала АО «НПЦ «Полюс» предлагаемой социальной инфраструктурой.

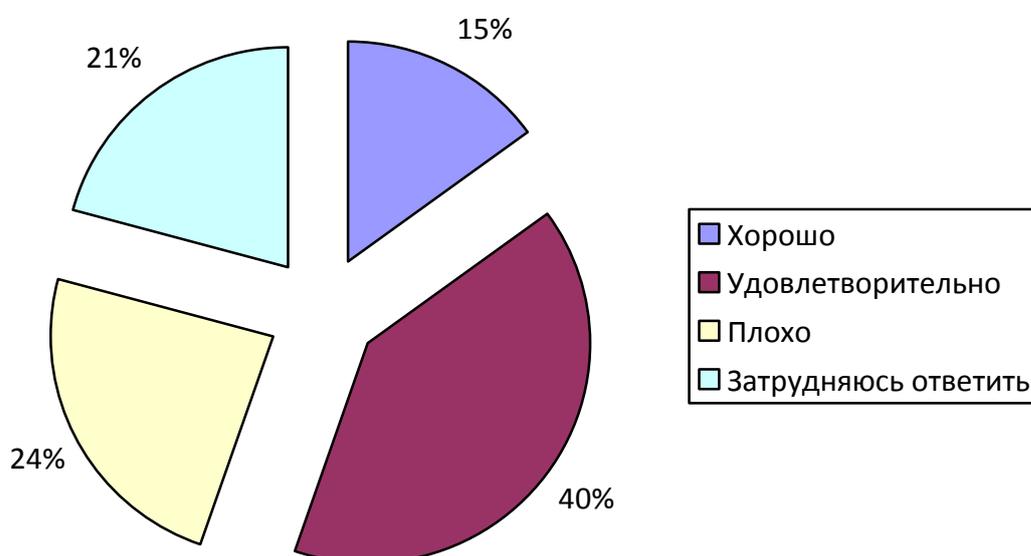


Рисунок 10 – Оценка социальных благ (Медицинское обслуживание)

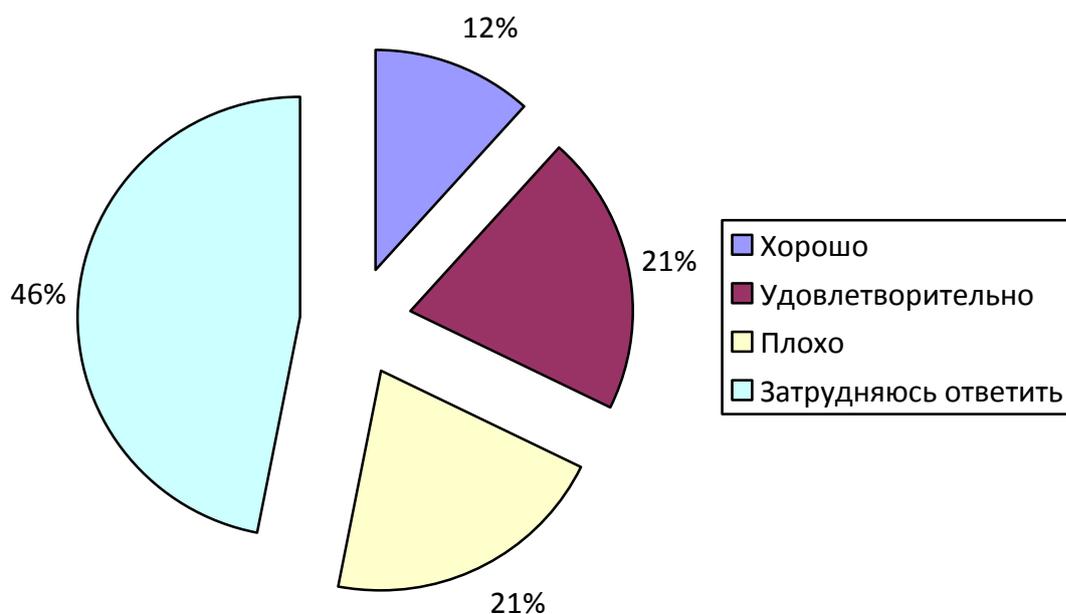


Рисунок 11 - Оценка социальных благ (Наличие детского сада)

Большой удельный вес затруднившихся оценить наличие детского сада (рисунок 11) обусловлено тем, что далеко не всем сотрудникам АО «НПЦ «Полнос» данный вид социального блага нужен.

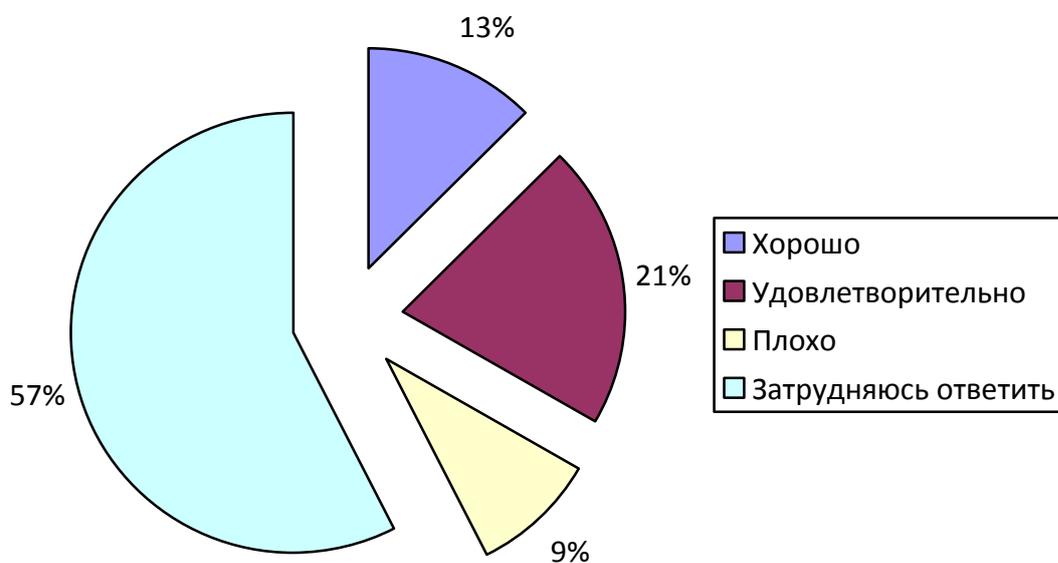


Рисунок 12 - Оценка социальных благ (Возможность летнего отдыха для детей)

То же самое относится к такому социальному благу как возможность отдыха для детей: 57,5% респондентов затруднились высказать свое отношение к нему.

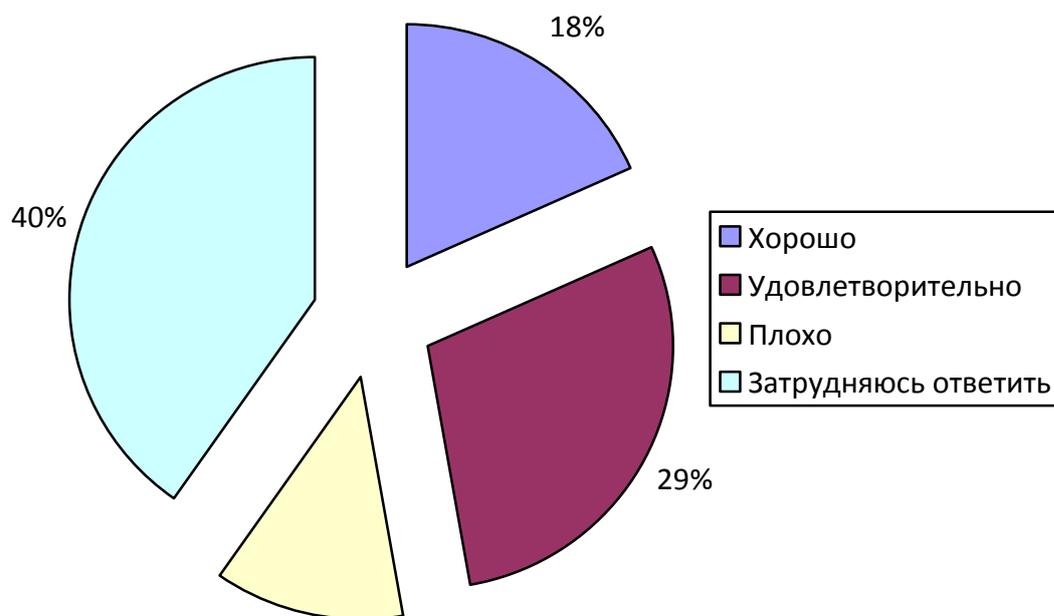


Рисунок 13 - Оценка социальных благ (База отдыха «Окунек»)

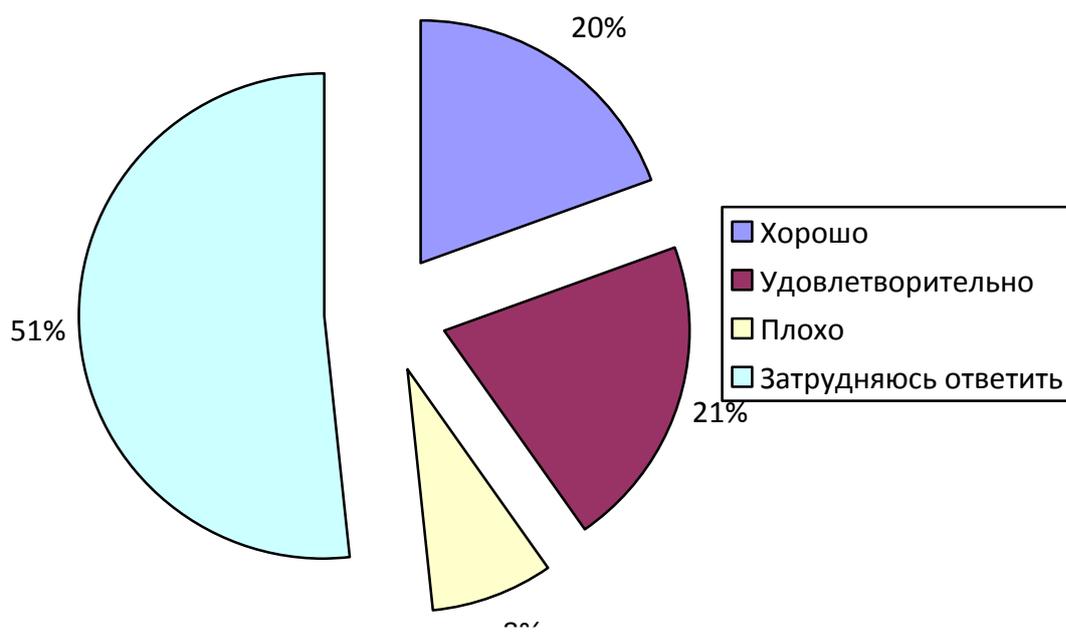


Рисунок 14 - Оценка социальных благ (База отдыха «Прометей»)

В целом отношение к социальным благам в АО «НПЦ «Полюс» довольно положительное (хорошо и удовлетворительно), резко негативной оценки немного. Следует указать, что далеко не все сотрудники пользовались предоставленным детским садом, летним отдыхом для детей, поездкой на базы отдыха «Окунек» и «Прометей», поэтому высока доля затруднившихся

как-то оценить данные способы мотивации персонала. То есть АО «НПЦ «Полюс» в качестве элементов мотивации персонала предлагает мероприятия, которые не распространяются на значительную часть персонала.

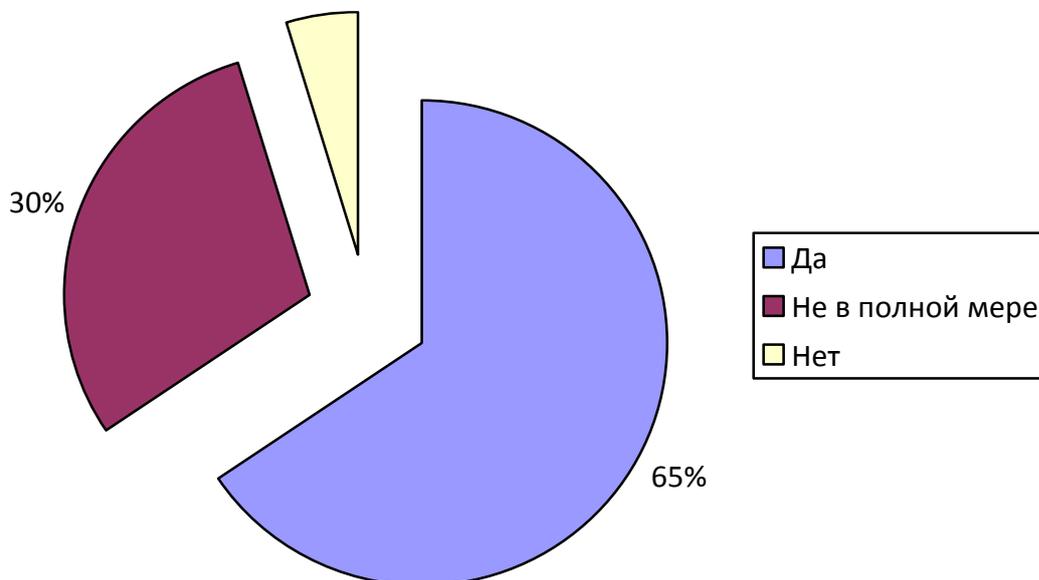


Рисунок 15 – Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

По данным, представленным на рисунке 15, можно констатировать, что для 65,5% обстановка и взаимоотношения в коллективе располагает к плодотворному сотрудничеству в полной мере, а 4,6% совершенно не довольны сложившейся ситуацией. Неудовлетворенность существующей ситуации объясняется респондентами в частности тем, что «Банальный вопрос - банальный ответ: бюрократия. Пока пройдешь бюрократический аппарат со всеми бумагами необходимость уже может отпасть», а кроме того «Большой разброс по возрасту сотрудников». Кроме того, 29,9% удовлетворены сложившейся в их коллективе обстановкой не в полной мере.

Т.е. большая часть персонала все же довольна наблюдающейся обстановкой, критически настроенных сотрудников относительно не много.

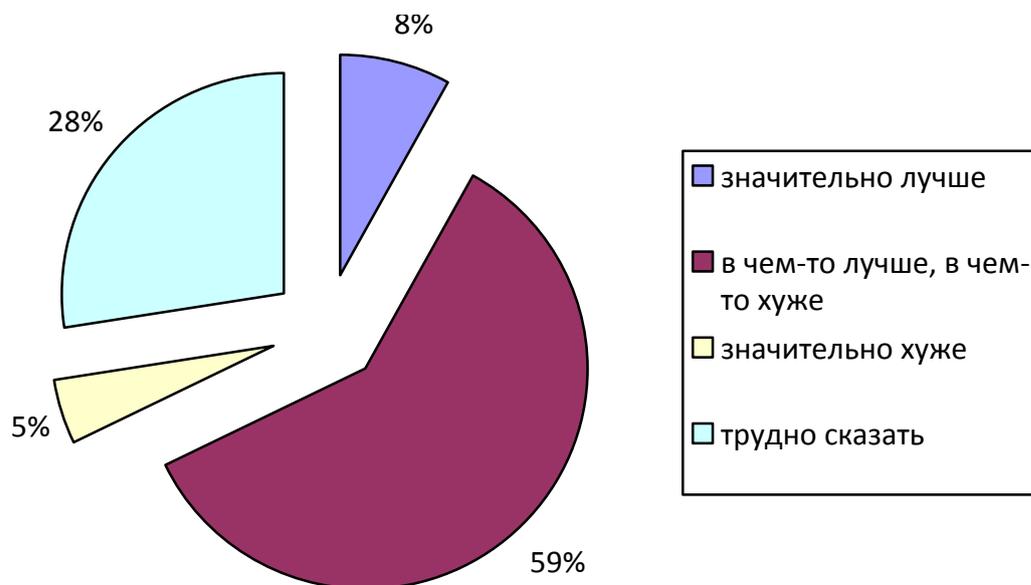


Рисунок 16 – На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?

В целом же социальную защищенность сотрудники АО «НПЦ «Полюс» оценивают довольно положительно, хотя присутствуют резко отрицательные оценки. Обращает на себя внимание то, что удельный вес высказавших неудовлетворенность сложившейся обстановкой равен удельному весу считающих социальную защищенность работников хуже, чем других организациях (4,6%).

Рассмотрим предложения, указанные в ходе анкетирования респондентами, (т.е. по сути меры по совершенствованию системы мотивации персонала).

В частности, было предложено совершенствовать систему оплаты труда (материальное стимулирование): «Обязательное премирование по результатам сдачи прибора исполнителям - стимул быстрее выполнять свою часть работы», «Поднять уровень заработной платы», «Материальная стимуляция, повышение окладов», «Производство переводить на сдельную оплату (кто как работает тот так и ест)». Присутствует потребность у ряда сотрудников и в беспроцентных ссудах.

Один из респондентов указал на периодическую чрезмерную нагрузку персонала «Не брать заказов больше чем мы можем освоить или же в таком случае нужно увеличивать количественно и качественно состав подразделений, участвующих в разработке... Из-за нехватки людей, чтобы постараться уложиться в сроки, ускоряется процесс разработки, увеличивается нагрузка на человека и в итоге имеем менее качественно проработанные разработки чем могли бы иметь». Ряд респондентов также указывает на недостатки организации труда в АО «НПЦ «Полюс».

Следует отметить наличие предложений по улучшению условий труда (например, «Заасфальтировать двор блока \Б\», «установка кулеров» и др.), обучению персонала на производстве (особенно рабочих).

Таким образом, хотя проведенное анкетирование выявило среди респондентов небольшую долю (4,6%) критически негативно относящихся к своей работе в АО «НПЦ «Полюс», а также к существующей в настоящее время на предприятии системе мотивации персонала. Кроме того, анкетирование выявило, что на предприятии предоставляемыми социальными благами охвачены не все сотрудники. В то же время бесспорным является то, что система мотивации работников в АО «НПЦ «Полюс» нуждается в совершенствовании.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «НПЦ «Полюс»

3.1 Дополнительный фонд заработной платы как одно из направлений улучшения материальной мотивации на предприятии

В ходе осуществления анализа результатов анкетирования сотрудников предприятия относительно их удовлетворенности работой в АО «НПЦ «Полюс» были выявлены следующие проблемы:

- невысокая удовлетворенность системой оплаты труда у всех категорий персонала (как по ее размеру, так и по справедливости начисления);

- претензии к невозможности участия в обсуждении и принятии управленческих решений у всех категорий работников за исключением руководителей;

- выявлена потребность в улучшении условий труда, а также и во внутрифирменном обучении сотрудников;

- также сотрудники скорее не удовлетворены, чем удовлетворены признанием со стороны коллег и начальства.

Кроме того, некоторые респонденты указали на недостатки организации труда, в т.ч. излишняя бюрократизованность.

Безусловно важнейшей является материальная мотивация сотрудников, поэтому предлагаем повысить уровень оплаты труда за счет некоторого изменения системы оплаты труда.

Суть предлагаемой системы оплаты работников АО «НПЦ «Полюс» состоит в том, что рекомендуется создать дополнительный фонд заработной платы (ДФЗП). Данный фонд будет нести стимулирующую функцию. Начисление ДФЗП должно осуществляться в зависимости от достижения коэффициента качества исходя из отчетных сведений, предоставляемых подразделением технического контроля.

Сведения по качеству следует определять по количеству брака, количеству продукции, изготовленной с первого предъявления, присутствию либо отсутствию нарушений технологического процесса и пр. Исходя из этого и должно приниматься решение об увеличении либо снижении ДФЗП по подразделениям и определенным сотрудникам.

Для распределения ДФЗП среди конкретных сотрудников цеха, отдела, участка может употребляться коэффициент трудового вклада (КТВ). Коэффициент трудового вклада (КТВ) предстает количественным измерителем индивидуального трудового вклада (участия) сотрудников в итоговые результаты деятельности структурного подразделения компании. Термины КТВ и КТУ тождественны, однако использование КТВ на в настоящее время является более правильным для персонала ввиду их долевого вклада в итоговые результаты производства.

Характерными достоинствами КТВ и КТУ называются:

- простота определения индивидуального вклада на основе достижений и упущений в деятельности;
- дифференцированный подход к сотрудникам с различной производительностью труда;
- гибкость механизма КТВ и возможность приспособления его к меняющимся условиям производства;
- предположение, что нормальный вклад трудолюбивого и исполнительного сотрудника оценивается единицей;
- установление стандартного диапазона изменений КТВ от нуля до двух;
- создание шкалы достижений, увеличивающих КТВ, и шкалы упущений, уменьшающих его;
- экспертная оценка индивидуального вклада и назначение КТВ представительной комиссией из числа членов правления, менеджмента, профкома;

- обширная гласность и доведение КТВ до всех членов трудового коллектива;

- рассредоточение премиального фонда и дополнительной заработной платы по КТВ.

Т.о. наиболее эффективным способом распределения ДФЗП является применение коэффициента трудового вклада, который рекомендуется использовать на анализируемом предприятии.

Рассмотрим методику распределения премии по КТВ.

КТВ каждого работника (K_i) рассчитывается в зависимости от весомости достижений (+) и упущений по следующей формуле:

$$K_i = 1 + \sum_{i=1}^n W_i,$$

где W_i – весомость i – го достижения или упущения в работе ($i = 1, 2, \dots, n$);

n – число показателей в шкале, ед.

Размер премии, выплаченной из ДФЗП, каждого работника (Z_i^{Π}) рассчитывается по формуле:

$$Z_i^{\Pi} = \Phi_z^{\Pi} \frac{K_i}{\sum_i K_i},$$

где Φ_z^{Π} - общий размер средств, выделенный для премирования подразделения, тыс. руб.;

m – число штатных работников.

Должностной оклад и вознаграждение выплачиваются сотруднику за добросовестное осуществление функций, представленных в должностной инструкции и в контракте работника, а премия – за индивидуальный вклад в итоговые результаты.

Распределение премии между сотрудниками предлагается вести непосредственно по КТВ. Рассмотрим методику на примере лаборатории стандартизации и нормативной технической документации (таблица 6).

Спецификой данного способа расчета состоит в том, что в первую очередь устанавливается средняя премия посредством деления премиального фонда подразделения на сумму баллов КТВ.

$$Z_z^{cp} = \frac{\Phi_z^{\Pi}}{\sum_{i=1}^w K_i}$$

Таблица 6 – Распределение премии среди работников лаборатории стандартизации и нормативной технической документации пропорционально КТВ

№п/п	Фамилия И.О.	КТВ, доли	Средняя премия, руб.	Премия работника, руб.
1	Антонова С.Е.	1,3	2812,5	3656,3
2	Баранов И.И.	1	2812,5	2812,5
3	Виноградова Я.С.	0	2812,5	0
4	Григорьев Л.А.	0,9	2812,5	2531,3
5	Жданова И.О.	1,2	2812,5	3375
6	Иванов И.И.	1,1	2812,5	3093,8
7	Николаев Е.Г.	1	2812,5	2812,5
8	Сидоров С.С.	1	2812,5	2812,5
9	Шаньшин А.Н.	1,1	2812,5	3093,8
10	Яковлева А.Б.	1	2812,5	2812,5
Итого		9,6	2812,5	27000

Расчетная премия сотрудника получается посредством умножения численного значения КТВ (K_i) на среднюю премию в расчете на нормативный балл КТВ:

$$Z_i^{\Pi} = K_i Z_i^{cp}$$

Умножая среднюю премию на определенные значения КТВ сотрудников, получаем дифференцированные величины премий внутри подразделения.

По данным таблицы 4.2 видно, что в зависимости от достижений и упущений конкретного работника величина премии заметно отличается.

Измененная система оплаты значительно повысит мотивацию сотрудников АО «НПЦ «Полюс». Рабочие, заработная плата которых во многом зависит от качества продукции, станут более заинтересованы в отсутствии брака. Сотрудники коммерческих служб АО «НПЦ «Полюс» станут более заинтересованы в реализации плана по сбыту продукции.

3.2 Разработка предложений по совершенствованию системы нематериального стимулирования

Очевидно, что в данном случае необходимо уделять большее внимание нематериального стимулирования. В частности, предлагаем использовать материальное нефинансовое вознаграждение. В этот блок входят все используемые компанией материальные стимулы. Это могут быть небольшие сувениры, символизирующие значимость сотрудника для АО «НПЦ «Полюс», билеты в театр, подарки ко дню рождения или по случаю появления в семье ребенка и пр. Сюда же относятся различные финансовые опции для сотрудников, в первую очередь, ссуды по льготной программе.

Выше было выявлено, что одним из желательных дополнительных стимулов для персонала АО «НПЦ «Полюс» является обучение и повышение квалификации. Это необходимо осуществить. В частности, остро стоит проблема обучения рабочих «компьютерной грамотности», так как на предприятии начинается все в большей степени использоваться современное оборудование. Обучение рабочих не только повысит эффективность труда в АО «НПЦ «Полюс», но и станет мотивационным фактором для сотрудников.

Руководству организации необходимо постоянно тесно контактировать с сотрудниками. Одним из таких способов является голосование. Оно может быть, как открытым, так и тайным.

Можно, например, устроить обычное (открытое) голосование на тему: «Что нужно компании, для того чтобы в офисе (на складе) стало уютнее» (кулер или что-то другое).

Тайное голосование следует проводить, например, для выбора «лучшего работника недели» и «тунеядца недели». При этом «лучшему работнику квартала» (за кого чаще всех было отдано еженедельных тайных голосов) возможно вручение сувениров, а «тунеядец квартала» должен выполнить какое-то дополнительное поручение.

Одним из эффективных направлений нематериальной мотивации персонала выступает система управления деловой карьерой.

Планирование карьеры на основе создания кадрового резерва - компонента развития сотрудников на предприятии. Планирование карьеры позволяет персоналу понять, какую должность они могут получить, если получат надлежащий положительный опыт при конкретных начальных условиях. Они должны создаваться исходя из тщательного анализа деятельности, так как обладают значительным мотивирующим влиянием, которое при неблагоприятных условиях может привести к огромному разочарованию.

Дифференцируют два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что определенный индивид в процессе своей трудовой жизни проходит разнообразные стадии развития: обучение, поступление на должность, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных навыков и, в результате, уход на пенсию. Указанные стадии индивид может пройти поочередно в

разных компаниях. Внутриорганизационная карьера включает последовательную смену стадий развития индивида в одной компании.

Планирование занятия должностей осуществляется в форме планирования преемственности должностей и планирования занятия должностей.

Указанное планирование в большой мере зависит от того, статична ли имеющаяся структура и насколько она переменчива.

Планирование карьеры управленцев и специалистов - компонента кадровой политики компании, которая органически входит в систему деятельности с резервом кадров, производя развитие личности персонала, решение стратегических инновационных, производственно-технических, управленческих и социальных задач. Карьера управленца и специалиста есть многогранное творческое и профессиональное развитие личности в ходе деятельности и его должностной рост (перемещение), основывающееся на потенциальных возможностях, постоянном образовании, мотивационных процессах. Планирование карьеры управленца, разрабатывающего решения, и специалиста, участвующего в их разработке и исполнении, основывается на Гражданском кодексе РФ, ТК, тарифно-квалификационных требованиях, типовых квалификационных характеристиках для сотрудников менеджмента и производственных структур, иных документах.

План карьеры управленца и специалиста, компонента плана работы с резервом кадров, отличается от последнего продолжительностью и представляет собой планирование жизненного и трудового пути, темпов перемещения индивида по категориям и должностям, базируется на постепенном увеличении сроков, нахождении на каждой ступени деятельности, нацелен на многоступенчатые испытания, стимулирование трудовой активности, формирование позитивных условий для реализации потребностей индивида в самоутверждении и признании.

Планирование карьеры представляет собой формирование наиболее вероятной системы замещения должностей для определенного управленца либо специалиста за время его трудовой деятельности. Перемещение происходит в границах схемы замещения должностей: должностной рост и ротация. Должностной рост есть замещение должности более высокого уровня по сравнению с предварительно занимаемой. Ротация есть назначение сотрудника («по горизонтали») на должность одного должностного уровня обычно с дополнительными мотивациями морального и материального порядка. Ключевым ресурсом замещения должностей по иерархии менеджмента в руководительских структурах компаний, организаций и учреждений предстает должностной рост от младших должностей к старшим с учетом развития структурных подразделений, стажа работы и итогов ежегодных аттестаций управленцев и специалистов. При этом, должности, начиная с заместителя начальника отдела и главного специалиста, преимущественно замещаются по конкурсу. При формировании плана карьерного перемещения (роста) управленца и специалиста рекомендуется:

- изучить последовательность вероятного занятия должностей в линейных структурах либо аппарате управления;
- установить направления развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленца и специалиста на разнообразных этапах его деятельности;
- предопределить систематическую оценку и контроль результатов труда, культурно-технического и профессионального роста, аккумуляция опыта, развития личности;
- оценить основополагающие знания, стремление к теоретической, стратегической деятельности в ситуации рыночных взаимоотношений, знания менеджмента, маркетинга, управления кадрами, аудита;
- учесть, что с течением времени при перемещении из одной должностной позиции в иную, с переменной областей деятельности

изменяются качества сотрудника и требования к нему в основном увеличиваются.

Развитие карьеры сотрудника, т. е. переход от одного этапа к иному и т. д., непременно обуславливаются потребностью предприятия, на котором трудится сотрудник, и стремлением к этому самого сотрудника. Однако менеджменту предприятия и тем, от кого это зависит, необходимо учитывать, что карьера должна быть управляемым процессом, и соответственно, плановым. При этом планирование, по возможности, должно быть долговременным и соединено с планами развития компании. В то же время планирование карьеры, выступая компонентом планирования кадров, не может иметь директивный характер, так как со временем могут меняться и индивид (его интересы, ориентации и пр.), и планы компании.

Карьера сотрудника должна формироваться исходя из ряда принципов ее развития. Указанное позволяет выделить ключевые элементы, этапы и своеобразие карьеры как процесса и принимать их во внимание в работе с человеком. В качестве фундаментальных рекомендуется положить такие принципы:

- индивидуальность, что подразумевает некоторую избирательность при планировании развития карьеры, так как совсем не все управленцы и специалисты могут отвечать предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и пр.);

- заинтересованность компании и сотрудника в развитии карьеры, что подразумевает перспективное развитие производства, мотивацию на развитие карьеры и ряд прочих условий;

- стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры сотрудника в планах компании;

- неременность профессионального роста, что подразумевает повышение квалификации, увеличение профессионализма (мастерства), надлежащее планирование и пр.;

- социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что реализуется социальным признанием, ростом материального благополучия и пр. (при повышении в должности либо категории и пр.);

- объективность, что подразумевает исключение воздействия субъективных факторов со стороны управленцев, планирующих и контролирующих формирование карьеры.

Планирование карьеры сотрудника следует осуществлять руководителю компании (либо его заместителям) с привлечением непосредственного руководителя сотрудника и специалиста по персоналу [9, с. 88]. В подобном случае руководители, планирующие карьеру, должны обладать надлежащим кругозором, знать перспективные планы развития компании и отрасли, иметь информацию по планированию персонала и его потребностям и пр. Указанное обеспечивает формирование грамотного и точного плана карьеры сотрудника, отвечающего потребностям компании и интересам непосредственно сотрудника.

Карьера сотрудника как длительный процесс содержит целый ряд взаимосвязанных компонентов. Они должны содержать подструктуры:

1. личностную;
2. производственную;
3. ценностную.

При этом всякая подструктура карьеры сотрудника должна содержать такие элементы:

1. личностная подструктура:
 - мотивацию на карьеру;
 - личностные характеристики;

- самореализацию (на основе роста квалификации, профессионализма, опыта), которая воплощается в продвижении по службе, улучшении материального благополучия и пр.;

- социальное признание как свидетельство одобрения окружающими стремления сотрудника к развитию карьеры, применяемых средств и методов достижения карьеры, престижности данных целей и пр.;

2. ценностная подструктура:

- социальную принадлежность, нередко обуславливающую формы и направления развития карьеры;

- общепринятые социальные ценности (человеческое достоинство, гражданский долг, материальное благополучие, поведенческие нормы и установки и пр.);

- престижность развития карьеры и пр.;

3. производственная подструктура:

- расширение производства (согласно планам развития, модернизации и пр.);

- внедрение новой технологии и техники;

- переход на новые экономические отношения, обуславливаемые развитием общества и государства в целом;

- качество и эффективность труда работника, подразделения, предприятия;

- потребность компании в развитии карьеры персонала и др.

Все подструктуры обуславливают развитие карьеры сотрудника в целом и взаимосвязаны. По этой причине при планировании карьеры сотрудника рекомендуется учитывать все компоненты структуры карьеры, так как иначе компания и социальное окружение будут сталкиваться с отрицательными проявлениями, в частности, безразличие сотрудника к общепринятым социальным ценностям обусловит следование принципу «карьеря любой ценой». Чрезмерные уровень притязаний и самооценка могут

привести к тому, что сотрудник будет стремиться к развитию карьеры, хотя его личностные характеристики не отвечают требованиям рабочего места. Предположим, что компания в перспективе не имеет развития и обновления технологий и техники, в то же время менеджмент планирует развитие карьеры сотрудника. Это приведет к тому, что на каком-то этапе план будет нереализованным вследствие отсутствия возможности перемещений и пр. (нет новой техники и пр.). В любом из рассмотренных примеров развитие карьеры сотрудника проходит ненормально, с ущербом для компании (трудовой группы) и сотрудника.

Развитие карьеры сотрудника может осуществляться только тогда, когда сам сотрудник и администрация компании обеспечивают развитие всех составляющих (подструктур) карьеры вообще.

При планировании карьеры сотрудника рекомендуется иметь в виду, что решаются следующие задачи.

1. Стоящие перед сотрудником: добиться более высокого служебного положения; обеспечить отличное материальное благополучие; увеличить кругозор; улучшить авторитет, престиж; добиться уважения окружающих и др.;

2. Стоящие перед подразделением, компанией: выделить из числа сотрудников (особенно молодых) компетентных, самостоятельных, отвечающих требованиям и обладающих рядом качеств (организаторских, коммуникативных, работоспособностью, стрессоустойчивостью, ответственностью и пр.) специалистов и управленцев и посредством их постепенного развития и перемещений подготовить к назначению на высокие и ответственные должности.

Если, с точки зрения руководителей подразделения, кадровой службы, компании, сотрудник заслуживает планирования карьеры, что отвечает интересам компании, то следует установить отношение к этому самого сотрудника. Для этого с сотрудником осуществляется беседа, которая

формируется таким образом, чтобы тот продемонстрировал свое отношение к задачам, решаемым компанией, к возможному его расширению и необходимости в связи с этим подготовки, к перемещениям по службе (ротации и продвижениям) и пр. Беседу следует проводить руководителю кадрового подразделения либо одному из ее ведущих специалистов как наиболее подготовленным к осуществлению подобного сложного метода психологической диагностики

При обнаружении у сотрудника мотивации на развитие карьеры (т. е. направленности на продвижение, успех, самореализацию, признание и пр.) рекомендуется установить соответствие выраженности ряда личностных характеристик (профессионально значимых) требованиям, предъявляемым профессиональной деятельностью. То есть, следует оценить личностные характеристики и их соответствие параметрам профессионализма и профессиональной пригодности методами психологической диагностики.

В плане карьеры сотрудника указываются такую информацию.

1. Наименование должностей, которые предназначено занимать сотруднику (при ротации либо при повышении в должности).
2. Срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал).
3. Виды стимулирования (увеличение заработной платы, бесплатное обучение и др.).
4. Наименование видов подготовки.
5. Сроки подготовки в СНО.
6. Планируемое учебное заведение для подготовки.
7. Предполагаемое направление обучения.
8. Оценки, получаемые сотрудником при подготовке в СНО, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и пр.
9. Иные сведения, которые следует указать, по мнению составителей плана карьеры сотрудника.

Участники разработки плана карьеры сотрудника должны действовать лишь так, чтобы удовлетворялись интересы и компании, и сотрудника. Им следует иметь в виду, что план карьеры сотрудника должен являться основой для всех его перемещений, направления на подготовку, предъявления конкретных требований к сотруднику (с одной стороны) и построения конкретной модели профессиональной деятельности сотрудником (с другой стороны). По этой причине, несмотря на то, что план карьеры не может быть директивой с обязательной реализацией, его разработка - ответственное дело и здесь недопустимы легкомыслие, поверхностность, небрежность по отношению к сотруднику.

Применение вышеозначенных положений на предприятии АО «НПЦ «Полюс». с одной стороны решит некоторые кадровые проблемы, с другой окажет сильнейшее мотивирующее воздействие на персонал.

Вышеперечисленные методы нематериального стимулирования не потребуют значительных затрат со стороны предприятия, между тем они значительно повысят эффективность работы персонала, станут дополнительным стимулом к тому чтобы работать именно в АО «НПЦ «Полюс». В свою очередь постоянное стремление к сохранению кадрового состава поможет организации создать себе такую репутацию, которая будет привлекать в нее опытных профессионалов и удерживать наиболее ценных сотрудников, обеспечивая их высокую лояльность и стимулируя к максимальной ответственности и высокой производительности.

4 Социальная ответственность

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	
Уровень образования			

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Можно выделить присутствие следующих категорий вредных факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - загрязнение воздуха; - повреждение кожи; - поражения слизистой носа; - отравления.
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Правила по охране труда на предприятиях и в организациях машиностроения (ПОТ РО 14000-001-98)</p> <p>Положение. Обеспечение безопасности производственного оборудования (ПОТ РО-14000-002-98)</p> <p>Положение. Техническая эксплуатация промышленных зданий и сооружений (ПОТ РО 14000-004-98)</p> <p>Положение. Охрана труда при складировании материалов (ПОТ РО-14000-007-98)</p> <p>Правила по охране труда при нанесении металлопокрытий</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Организация и оплата труда в АО «НПЦ «Полюс» полностью отвечает требованиям российского законодательства.</p> <p>АО «НПЦ «Полюс» предоставляет сотрудникам социальные гарантии строго в рамках российского законодательство (оформление по ТК, оплата труда, страховые взносы и т.д.).</p>
---	---

<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ul style="list-style-type: none"> • Содействие охране окружающей среды; • Взаимодействие с местным сообществом и местной властью; • Ответственность перед потребителями товаров (выпуск качественной продукции).
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. - Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата

Социальная ответственность - сознательное отношение субъекта социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, гражданского долга, социальных задач, норм и ценностей, понимание последствий производимой деятельности для конкретных социальных групп и личностей, для социального прогресса общества.

Касательно к бизнесу термин «социальная ответственность» стал употребляться относительно недавно. В 70-х годах XX века ведущие организации Запада (в первую очередь, США и Соединенное Королевство) осознали потребность консолидации элементов корпоративной политики, сопряженных с человеческим капиталом своих компаний, а помимо этого отношениями с внешней средой и выработки системного подхода к этой сфере. Так появилось понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).

Итоги различных исследований, выявивших положительное воздействие КСО на имидж организации, спрос на ее товары и услуги, а кроме того ее рыночную стоимость, увеличили интерес к концепции КСО.

Разрабатывая и реализуя программы в границах КСО, бизнес стремится, с одной стороны, реабилитировать себя в глазах общества, с другой – надеется, улучшив свой имидж, повысить конкурентоспособность продукции, и соответственно прибыль.

Социальная ответственность руководителей корпорации, таким образом, заключается в организации и эффективном управлении бизнесом, в постоянном поиске выгодных взаимодействий с государством. Результатами данного сотрудничества выступает сбалансированное и динамически развивающееся общество, в котором деятельность каждого члена общества является предпосылкой для общего благосостояния.

В АО «НПЦ «Полюс» существующая система социальных гарантий определена законодательством Российской Федерации: официальное оформление, регулярная выплата заработной платы (в том числе

больничных, отпускных и прочих компенсационных выплат), начисление и перечисление обязательных страховых взносов, обеспечение безопасности труда.

У АО «НПЦ «Полюс» отсутствует программа корпоративной социальной ответственности (КСО), поэтому в рамках выполнения данной работы разработаем ее.

Таблица – Определение целей КСО для АО «НПЦ «Полюс»

Миссия	Удовлетворение космической и авиастроительной отраслей в наукоемком бортовом и наземном электротехническом оборудовании и системах точной механики	Цели КСО
		- развитие собственного персонала; - мотивация персонала; - повышение удовлетворенности клиентов
Стратегия	Расширение деятельности, рост прибыли	

Цели КСО вполне интегрируются в стратегию, т.к. развитие собственного персонала (повышение его квалификации, а, значит, более качественное и разнообразное оказание услуг), мотивация персонала и повышение удовлетворенности клиентов способствует расширению деятельности, росту прибыли.

Таблица – Определение стейкхолдеров программы КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	развитие собственного персонала	персонал
2	мотивация персонала	персонал
3	повышение удовлетворенности клиентов	Клиенты, настоящие и потенциальные

Таким образом, основным внутренним стейкхолдером программы КСО АО «НПЦ «Полюс» выступает его персонал, основным внешним стейкхолдером – клиенты.

Таблица – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	персонал	Материальная мотивация, дополнительное обучение	Повышение производительности труда, увеличение удовлетворенности персонала и снижение его текучести, улучшение качества продукции
2	Клиенты, настоящие и потенциальные	Улучшение информационного обслуживания клиентов	Рост удовлетворенности клиентов за счет улучшения сервисного обслуживания в части их информирования

Материальная мотивация персонала будет способствовать увеличению производительности труда, желанию получать дополнительное обучение, снижению напряженности в коллективе, а соответственно, снижению текучести кадров и росту производительности труда.

Таблица – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена, тыс. руб.	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1	Обучение персонала	1 курс.	15	300
2	Материальная мотивация персонала	1 чел.	4,5	450
3	Приобретение и внедрение компьютерной программы по работе с клиентами	1 комплект + обучение 1 сотрудника	85	85
ИТОГО:				835

Предполагается отправить на курсы компьютерной грамотности 20 рабочих, чтобы затем они смогли работать на новом оборудовании.

Таблица – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Обучение персонала	300	Повышение производительности труда, улучшение качества продукции и предоставляемых услуг	Рост удовлетворенности отдельных членов общества (мотивация персонала). Рост качества продукции предприятия улучшит качество продукции космической и авиационной отраслей.
2	Материальная мотивация персонала	450	Снижение напряженности в коллективе, снижение текучести кадров	
3	Приобретение и внедрение компьютерной программы по работе с клиентами	85	Информацию о клиентах будет проще хранить, проще информировать клиентов о чем либо	

Таким образом, разработанная в рамках выполнения работы программа КСО для АО «НПЦ «Полнос» послужит не только целям самой организации, но и общества в целом.

Заключение

В данной работе были рассмотрены теоретические аспекты современных моделей мотивации и стимулирования персонала, осуществлена диагностика удовлетворенности персонала организации существующей системой мотивации (на примере АО «НПЦ «Полюс»), а также предложены меры по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

В ходе написания первой глав было установлено, что все трактовки мотивации, так или иначе, похожи в одном: под мотивацией подразумеваются активные движущие силы, обуславливающие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с иной стороны - самопобуждение. Укажем, что поведение человека непременно мотивировано. Мотивировать персонал - значит затронуть его значимые интересы, потребности в чем-либо.

Необходимо дифференцировать методы мотивации на две большие категории: традиционные и нетрадиционные. Традиционными методами понимаются те, которые употребляются большинством организаций. В России к указанной группе методов причисляется материальное стимулирование. Основу системы материального стимулирования составляет заработная плата, т.е. регулярное материальное вознаграждение труда в зависимости от его количества и качества, обеспечивающее воспроизводство рабочей силы и стимулирование эффективности его использования.

Кроме того, эффективно нематериальное стимулирование, которое выражается в том, что сотрудник при оговоренных виде, объеме и качестве осуществляемой работы может претендовать на получение каких-либо благ в невещественной форме, не имеющих непосредственной денежной оценки.

Более подробно в первой главе были рассмотрены мотивы власти и творческой самореализации человека.

Во второй главе осуществлена оценка деятельности АО «НПЦ «Полюс» (которое занимается производством наукоемкого бортового и наземного электротехнического оборудования и систем точной механики), в т.ч. его кадрового состава и сложившейся системы мотивации.

Осуществленные расчеты продемонстрировали, что численность работников АО «НПЦ «Полюс» в анализируемом периоде (2015-2017 гг.) ежегодно увеличивалась. Наибольший прирост наблюдался в 2017 г. по сравнению с 2016 г. – на 206 чел., или на 8,1%. Указанный прирост произошел главным образом за счет дополнительного приема рабочих (186 чел.), обусловленный ростом заказов.

В структуре персонала в разрезе категорий наибольший удельный вес на протяжении всего анализируемого периода имеют рабочие (61,6% в 2017 г.). Также высока доля специалистов (31,4% в 2017 г.). Это обусловлено наукоемкостью производства продукции. Наукоемкость производства также обусловила высокий уровень образования персонала АО «НПЦ «Полюс». Сотрудники предприятия в анализируемом периоде ежегодно защищали по три кандидатских диссертации.

По результатам расчетов можно констатировать, что с одной стороны персонал предприятия в последние годы обновляется (т.е. заявленная кадровая политика по омоложению персонала реализуется), с другой стороны в нем достаточно много персонала, имеющие длительный стаж работы на предприятии, а значит хорошо знающих его специфику.

В АО «НПЦ «Полюс» присутствует как материальная (наличие премий), так и нематериальная мотивация (наличие социальной инфраструктуры).

В феврале 2018 г. было проведено анкетирование сотрудников на тему удовлетворенности работой в АО «НПЦ «Полюс». Опираясь на полученные данные можно сказать, что в большей степени сотрудники по всем категориям удовлетворены своей профессиональной деятельностью в

организации. При этом наибольшая удовлетворенность работой у категории Руководители, наименьшая у категории служащие.

Также была оценена удовлетворённость персонала АО «НПЦ «Полюс» предлагаемой социальной инфраструктурой. В целом отношение к социальным благам в АО «НПЦ «Полюс» довольно положительное (хорошо и удовлетворительно), резко негативной оценки немного. Следует указать, что далеко не все сотрудники пользовались предоставленным детским садом, летним отдыхом для детей, поездкой на базы отдыха «Окунек» и «Прометей», поэтому высока доля затруднившихся как-то оценить данные способы мотивации персонала. То есть АО «НПЦ «Полюс» в качестве элементов мотивации персонала предлагает мероприятия, которые не распространяются на значительную часть персонала. Кроме того, некоторые респонденты указали на недостатки организации труда, в т.ч. излишняя бюрократизованность.

В целом социальную защищенность сотрудники АО «НПЦ «Полюс» оценивают довольно положительно, хотя присутствуют резко отрицательные оценки. Обращает на себя внимание то, что удельный вес высказавших неудовлетворенность сложившейся обстановкой равен удельному весу считающих социальную защищенность работников хуже, чем других организациях (4,6%).

Безусловно важнейшей является материальная мотивация сотрудников, поэтому в работе предложено повысить уровень оплаты труда за счет некоторого изменения системы оплаты труда, а именно создания дополнительного фонда заработной платы (ДФЗП). Начисление ДФЗП должно осуществляться в зависимости от достижения коэффициента качества исходя из отчетных сведений, предоставляемых подразделением технического контроля.

Помимо этого, были предложены мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации: ссуды по льготной программе; обучение и

повышение квалификации; проведение конкурсов и голосований, усовершенствование системы управления деловой карьерой.

Вышеперечисленные методы стимулирования не потребуют значительных затрат со стороны предприятия, между тем они значительно повысят эффективность работы персонала, станут дополнительным стимулом к тому чтобы работать именно в АО «НПЦ «Полюс». В свою очередь постоянное стремление к сохранению кадрового состава поможет организации создать себе такую репутацию, которая будет привлекать в нее опытных профессионалов и удерживать наиболее ценных сотрудников, обеспечивая их высокую лояльность и стимулируя к максимальной ответственности и высокой производительности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамская Л.В., Ковалев А.С. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2017. № 4 (17). С. 17-19.
2. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2017. № 1. С. 103-112.
3. Александрова А.В., Бахтина Т.Б. Мотивация как ключевая функция эффективного управления персоналом // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 12-1. С. 12-18.
4. Афонченко Д.А. Мотивация труда, как составляющая управления персоналом и ее роль в системе менеджмента качества организации // Социальные науки. 2016. Т. 1. № 4-1 (14). С. 21-28.
5. Башнанова А.С., Бунаков О.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом на туристском предприятии // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2016. № 5 (7). С. 108-110.
6. Беликов Д.С., Журавлева Т.А. Управление маркетингом персонала в практике управления мотивацией персонала // Теория и практика современной науки. 2018. № 1 (31). С. 127-131.
7. Берзин Б.Ю., Зыкина Н.Е. Процессуальная мотивация и социально-психологическая адаптация личности в системе управления персоналом // Вопросы управления. 2016. № 2 (20). С. 221-229.
8. Бурмистрова Д.В. Мотивация как основной критерий управления персоналом // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. 2014. № 1-2. С. 61-64.
9. Варданян И.С. Менеджмент в России и Германии: организация труда и нематериальная мотивация в структуре управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. №6. – С. 128-133

10. Воронина А.К., Рудская Е.Н. Мотивация и управление персоналом в период кризиса // Вектор экономики. 2018. № 3 (21). С. 37.
11. Голяшев В.А. Нематериальная и материальная мотивация в управлении персоналом: соотношение, факты и барьеры реализации // Управление человеческими ресурсами. 2014. № 1 (6). С. 34-36.
12. Демененко И.А., Фалько А.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // NovaInfo.Ru. 2016. Т. 3. № 56. С. 440-445.
13. Дудникова В.О., Захарова Л.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Устойчивое развитие: общество и экономика. 2016. С. 37-40.
14. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2014. — 248 с.
15. Залалова И.Э., Глушнева Д.Д., Хаймурзина Н.З. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Экономика и социум. 2017. № 3 (34). С. 596-599.
16. Карюхина А. Мотивация творчеством: как, когда, зачем? // Режим доступа: <http://www.klerk.ru/job/articles/290421/>
17. Кисурин М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. 2017. № 13 (147). С. 298-301.
18. Клевцова К.С. Мотивация как инструмент управления персоналом // Вопросы науки и образования. 2017. № 1. С. 117-120.
19. Колесов М.И. Нематериальная мотивация как метод успешного управления персоналом // Экономика и общество. 2017. № 1. С. 23-27.
20. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 1 (356). С. 124-126.

21. Краковецкая И.В., Телегина И.П., Телегин А.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом // Современные проблемы экономического и социального развития. 2013. № 9. С. 29-31.
22. Макаров И. Мотивация управления персоналом спортивной организации // Социальная политика и социальное партнерство. 2016. № 5. С. 34-38.
23. Макуев Д.Г. Мотивация как эффективный инструмент управления банковским персоналом // Молодой ученый. 2017. № 12 (146). С. 326-328.
24. Меджидова К.О. Место мотивации власти в мотивационной системе личности // Вопросы науки и образования. – 2018. - №1. – с. 167-170.
25. Мордвинова Е.Л., Кажикина Ю.С. Нематериальная мотивация - эффективный метод управления персоналом в организации // Наука и образование сегодня. 2017. № 11 (22). С. 33-38.
26. Павленко И.А., Гузиева Е.В., Никитина А.В. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности в управлении персоналом на современном предприятии // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 285-288.
27. Павленко О.В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56-2). С. 524-527.
28. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 7-8 (60). С. 127-132.
29. Разумкина А.А. Мотивация как инструмент эффективного управления персоналом организации // Экономика и социум. 2016. № 10 (29). С. 869-871.
30. Репина Н.Г., Митюшина А.С. Мотивация - еще один шаг к эффективному управлению персоналом // Новое поколение. 2013. № 6. С. 121-126.

31. Селиванова М.В. Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. № 7. С. 170-172.

32. Телегина К.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении российским персоналом организации // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 264-268.

33. Управление персоналом /Под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. И. Самыгина. - М Приор, 2011. - 432 с.

Приложение А. Анкета

Анкета

Задача настоящего исследования – получить ваши представления о различных аспектах вашей профессиональной жизни в рамках организации, касающиеся вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни. Вы можете быть уверены в том, что информация, которой вы с нами делитесь, останется строго конфиденциальной

Укажите, пожалуйста:

Год поступления на предприятие _____

Ваш пол:

- женский
- мужской

Какую должность вы занимаете:

- руководителя (начальник, зам.начальник отдела, лаборатории, участка)
- специалиста (инженеры всех категорий и без категорий, техники всех категорий и без категорий, имеющий ВО)
- служащий
- рабочий

Оценка каждой характеристики работы происходит по следующей шкале:

Совершенно не удовлетворен		Не удовлетворен		Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен		Удовлетворен		Совершенно удовлетворен	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Характеристики работы	Оценка в
------------------------------	-----------------

	баллах
Возможность профессионального и личного роста	
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	
Личная ответственность за результаты работы	
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	
Занимаемая должность, ваш статус в организации	
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	
Охрана труда и безопасность	
Льготы, социальный пакет	
Психологический климат, межличностные отношения	
Стиль управления руководителей	
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	
Стабильность и надежность рабочего места	
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	

При ответах, на следующие вопросы, вам нужно отметить выбранный вариант ответа

1. Как вы оцениваете свою работу?

- работа мне нравится, она приносит удовлетворение
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка
- работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка
- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка
- работа мне не нравится, и мал уровень заработка

2. Что из перечисленного наиболее близко соотносится с понятием “служебная карьера”? (укажите не более трех позиций)

- возможность управлять большим количеством людей
- рост благосостояния
- служебный рост
- свобода действий
- власть и влияние
- безопасность
- ощущение уверенности и стабильности
- самосовершенствование
- что-то иное

3. Видите ли вы возможность карьерного роста?

1). В данной организации

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

2) В подразделении данной организации

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

3) В других подобных по профилю организациях

- да
- нет

- затрудняюсь ответить

4. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?

1. Внутри данной организации

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему

2. Внутри вашего структурного подразделения

- да
- не в полной мере
- нет
- если нет, то почему

5. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?

- да
- нет
- если нет, то почему

6. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?

- с отрывом от основной деятельности
- без отрыва от основной деятельности
- самообразование

7. Как вы оцениваете социальные блага, предоставляемые предприятием?

	Хорошо	Удовлетворительно	Плохо	Затрудняюсь ответить
Медицинское обслуживание				
Наличие спортивных учреждений				

Обеспечение продуктами питания				
Обеспечение бесплатными обедами				
Наличие детского сада				
Возможность летнего отдыха для детей				
База отдыха «Окунек»				
Санаторий-профилакторий «Прометей»				
Службы быта				

8. Ваши предложения по введению дополнительных социальных благ на предприятии

9. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?

- да
- не в полной мере

- нет
- если нет или не в полной мере, напишите, пожалуйста, почему

10. Ваши знания, способности, профессиональные навыки и возложенные на вас полномочия:

- соответствуют друг другу
- навыки выше возложенных на вас полномочий
- навыки ниже возложенных на вас полномочий

11. На ваш взгляд, социальная защищенность работников вашей организации выше по сравнению с работниками большинства других организаций?

- значительно лучше
- в чем-то лучше, в чем-то хуже
- значительно хуже
- трудно сказать

12. Ваши предложения по улучшению деятельности организации

Спасибо!

Приложение Б. Качественный состав исследуемых сотрудников

Год поступления на предприятие

Пол	1949	1962	1965	1968	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого
женский	0	0	1	0	0	1	0	2	2	1	1	1	0	4	3	1	4	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	0	0	3	0	0	1	1	4	3	6	10	5	11	2	6	8	12	10	8	7	6	12	12	22	190
мужской	1	1	0	1	1	0	1	0	1	2	0	1	1	2	1	1	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	2	1	1	0	8	5	6	7	13	12	12	8	7	6	8	11	15	16	11	7	9	187
Всего:	1	2	3	3	1	2	1	6	4	2	4	4	4	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	12	8	12	17	18	23	14	14	15	18	18	19	22	22	23	19	31	377						

Категории работников	1949	1962	1965	1968	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Итого	
Руководитель	1	1		1			1		1	1		1	1	1	2	1	1		3	1			2			1					1	1	1		6	4	2	5	5	6	6	5	4	1		2	1	3	2		76		
Специалист			1		1	1		2	1	2	1	1		4	1	1	1	1	2	1	2		2	2	1	1	1	1					1	4	2	7	10	10	11	6	6	8	14	16	15	17	13	17	12	22	222		
Рабочий									1						2		1	2				1									2	1			2	2	2		2	6	2	3	2	2	1	2		4	6	4	5	9	65
Служащий																	2						1								1			1			1	2	1				1	1	1				2		14		
Всего:	1	2	3	3	1	2	1	6	4	2	4	4	4	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2	3	2	1	2	1	12	8	12	17	18	23	14	14	15	18	18	19	22	22	23	19	31	377							

Приложение В. Оценка характеристики работы по категориям

Таблица П1 - Оценка характеристики работы категории Руководителей (76 человек)

Характеристики работы	Общая средняя оценка в баллах
Возможность профессионального и личного роста	7
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	8
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	6
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	7
Личная ответственность за результаты работы	8
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	8
Занимаемая должность, ваш статус в организации	8
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	7
Охрана труда и безопасность	7
Льготы, социальный пакет	7
Психологический климат, межличностные отношения	7
Стиль управления руководителей	6
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6
Стабильность и надежность рабочего места	7
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	8
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	8
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	7
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	6
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	7
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6
Итого	154

Таблица П2 - Оценка характеристики работы категории Специалистов (222 человека)

Характеристики работы	Общая средняя оценка в баллах
Возможность профессионального и личностного роста	6
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	6
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	6
Личная ответственность за результаты работы	7
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	8
Занимаемая должность, ваш статус в организации	7
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	6
Охрана труда и безопасность	7
Льготы, социальный пакет	7
Психологический климат, межличностные отношения	7
Стиль управления руководителей	6
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6
Стабильность и надежность рабочего места	7
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	8
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	7
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	7
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	6
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	5
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	7
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6
Итого	146

Таблица ПЗ – Оценка характеристики работы категории Служащих (14 человек)

Характеристики работы	Общая средняя оценка в баллах
Возможность профессионального и личностного роста	6
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	6
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	6
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	6
Личная ответственность за результаты работы	7
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	7
Занимаемая должность, ваш статус в организации	6
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	6
Охрана труда и безопасность	7
Льготы, социальный пакет	7
Психологический климат, межличностные отношения	7
Стиль управления руководителей	6
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6
Стабильность и надежность рабочего места	7
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	7
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	6
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	7
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	5
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	4
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	6
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6
Итого	138

Таблица П4 – Оценка характеристики работы категории Рабочих (65 человек)

Характеристики работы	Общая средняя оценка в баллах
Возможность профессионального и личностного роста	6
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	5
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	6
Личная ответственность за результаты работы	8
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	8
Занимаемая должность, ваш статус в организации	7
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	6
Охрана труда и безопасность	7
Льготы, социальный пакет	7
Психологический климат, межличностные отношения	7
Стиль управления руководителей	7
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6
Стабильность и надежность рабочего места	7
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	8
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	7
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	6
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	6
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	5
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	8
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	7
Итого	148

Таблица П5 – Общая оценка характеристики работы всего (по всем категориям)

Характеристики работы	Общая средняя оценка в баллах
Возможность профессионального и личностного роста	6
Содержание самой работы, ее разнообразие, интересность, возможность самовыражения	7
Оплата труда (должностной оклад, надбавки, премии)	6
Признание со стороны руководителей и коллег (моральные поощрения, ценные подарки, призы, почетные звания и др.)	6
Личная ответственность за результаты работы	7
Работа в команде, возможность общения и взаимодействия с людьми	8
Занимаемая должность, ваш статус в организации	7
Возможность продвижения по службе, карьерный рост	6
Охрана труда и безопасность	7
Льготы, социальный пакет	7
Психологический климат, межличностные отношения	7
Стиль управления руководителей	6
Физические условия труда, оснащенность рабочего места	6
Стабильность и надежность рабочего места	7
Режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск)	8
Самостоятельность и независимость в работе, полномочия	7
Корпоративные мероприятия, праздники, традиции, совместный отдых, спорт	7
Полное и своевременное информирование (о ситуации на предприятии, планах руководства, перспективах развития)	6
Участие в обсуждении и принятии управленческих решений	6
Престижность предприятия, его известность, имидж и репутация	7
Корпоративная культура, общепринятые ценности, правила и нормы поведения в организации	7
Политика руководства, методы и приемы управления, общая организация труда на предприятии	6
Итого	147