

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный гуманитарно-педагогический
университет имени В.М. Шукшина»
(АГГПУ им. В.М. Шукшина)
Факультет технологии и профессионально-педагогического образования
Кафедра технологии

Мотивация персонала в современной организации (на примере ФНПЦ «Алтай»)

Выпускная квалификационная работа

Допустить к защите

Заведующий кафедрой
технологии канд. пед. наук,
Соловьева Ирина Борисовна

«__» _____ 2016 г.

Выполнила студентка
Т-ЗПМ 111 группы
Рыжая Анастасия
Вячеславовна

Научный руководитель:

д.э.н, профессор
Миляева Лариса Григорьевна

(подпись)

Оценка

«__» _____ 2016 г.

Подпись _____

(Председатель ГАК)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный гуманитарно-педагогический
университет имени В.М.Шукшина»
(АГГПУ им. В.М. Шукшина)

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра
студента Рыжая Анастасия Вячеславовна группы Т-ЗПМ 111

Направление Менеджмент

Профиль Производственный менеджмент

Theme: Motivation in the modern organization (for example, FNPC "Altai")

It contains 50 pages of text, figures - 2, tables - 12, the formula - 3 used sources - 25, Appendix - 1. The object of study - FNPC "Altai".

Subject of research - the motivation of the staff.

The aim is to study the motivation of employees of R & D units.

To achieve this purpose, the following tasks:

- To consider the theoretical material on the question of motivation and incentives for staff;
- Develop recommendations to improve the motivation of employees FNPC "Altai".

The first part is devoted to the study of motivation as the factor of increase of efficiency of work. The second part of the study describes the motivation of the staff FSPC "Altai". In the third chapter developed recommendations to improve the motivation of employees.

Keywords: research, motivation, stimulation, researchers, human resource management, needs, results, profiles, work, business.

Автор ВКР

(подпись)

Рыжая А.В.

Руководитель ВКР

(подпись)

Миляева Л.Г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда	7
1.1 Роль и значение мотивации персонала	7
1.2 Анализ теорий мотивации трудовой деятельности	10
1.3 Методы стимулирования персонала	14
2 Исследование мотивации сотрудников НИКОР ФНПЦ «Алтай»	19
2.1 Общая характеристика предприятия	19
2.2 Структурные характеристики персонала отделов НИКОР	20
2.3 Изучение существующей системы стимулирования	21
2.4 Разработка методики анкетирования для анализа мотивации сотрудников НИКОР	25
2.5 Результаты анкетирования сотрудников отделов	26
3 Разработка рекомендаций по повышению мотивации сотрудников НИКОР ФНПЦ «Алтай»	37
3.1 Специфика мотивации сотрудников отделов НИКОР	37
3.2 Разработка собственных предложений по повышению мотивации сотрудников отделов НИКОР	38
3.2.1 Совершенствование системы материально мотивации	38
3.2.2 Совершенствование системы нематериальной мотивации	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	48
ПРИЛОЖЕНИЕ А Исследовательская анкета	51

ВВЕДЕНИЕ

Роль человека в процессе экономического развития постоянно растет. Он остается главной действующей силой и основным действующим лицом прогресса.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

В России осталось менее 50 % кадрового потенциала научных сотрудников, которым она располагала в 1990 годах. Меняется в худшую сторону возрастная состав научных сотрудников, сохраняется самая высокая текучесть кадров среди лиц до 40 лет [12, с. 81].

Проведенные исследования показывают, что большинство из российских предприятий уделяет основное внимание процессам производства и реализации продукции, в то время как инвестиционные процессы, направленные на воспроизводство ресурсов и условий функционирования предприятия, не входят в разряд приоритетов. В первую очередь это касается таких важных компонентов воспроизводственного процесса, как научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), инновационные подсистемы предприятий и финансирование перспективных технологических разработок [14].

Поэтому мотивация персонала НИОКР является одной из основных возможностей развития предприятия без привлечения внешних инвестиций.

Актуальность проблем мотивации сотрудников подразделений НИОКР при создании новой продукции не оспаривается, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты дея-

тельности предприятий. Именно поэтому хотелось бы рассмотреть процесс мотивации сотрудников подразделений НИОКР.

Объект исследования: ФНПЦ «Алтай»

Предмет исследования: мотивация труда

Цель исследования: выявление факторов мотивирующих работников подразделения НИОКР на создание новой продукции и совершенствование своей работы.

Задачи исследования:

- 1) рассмотрен теоретический материал по вопросу трудовой мотивации и стимулировании персонала;
- 2) изучена действующая на предприятии система стимулирования;
- 3) разработана анкета и проведено анкетирование, направленное на выявление факторов мотивирующих сотрудников подразделений НИОКР к созданию новой продукции и совершенствованию своей текущей деятельности;
- 4) разработаны рекомендации по повышению мотивации работников НИОКР.

Методы исследования:

- 1) критический анализ экономической литературы, системный анализ;
- 2) методов анкетного опроса;
- 3) внутрифирменная документация предприятия;
- 4) данные опросной статистики сотрудников отделов НИОКР ФНПЦ «Алтай».

Теоретическая база исследования: в процессе проведения настоящего исследования в качестве основных источников были использованы работы следующих авторов: Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. [1], Бугаков, В.М.[4], Кожевина, О. В.[7], Литвак, Б.Г. [8], Руденко А.М. [11], Оксинайд, К.Э. ,Розина Е.В.[13], Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю.[14], Дейнека, А. В. [22], Русак, Е. С. [24].

Практическая значимость исследования: предложения и рекомендации содержащиеся в работе, могут быть использованы служащими управления персонала ФНПЦ «Алтай», осуществляющих кадровую оценку сотрудников, а так же внедрены в практику процесса управления кадровой политикой.

Научная новизна работы: предпринята попытка мотивации сотрудников НИОКР ФНПЦ «Алтай».

База исследования: ФНПЦ «Алтай»

Структура исследования: настоящее исследование состоит из «Аннотации», «Введения», основной части, которая включает три главы, «Заключения», «Списка использованных источников», и приложения.

Гипотеза исследования: применяя в комплексе материальное и не материальное стимулирование сотрудников, можно добиться повышения общего уровня мотивации сотрудников.

1. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности труда

1.1 Роль и значение мотивации персонала

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является всё возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась сейчас в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости ее существования.

То есть в настоящее время существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Таким образом, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом:

- создание философии управления персоналом;
- создание совершенных служб управления персоналом;
- применение новых технологий в управлении персоналом;
- создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом - это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть заинтересован в этом или, иначе говоря, мотивирован.[1]

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Цель мотивации - формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом[1].

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Очень долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является только материальное вознаграждение. Ф. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации

труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Э. Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов - психологических.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это особое психофизическое состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это внутренние побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1

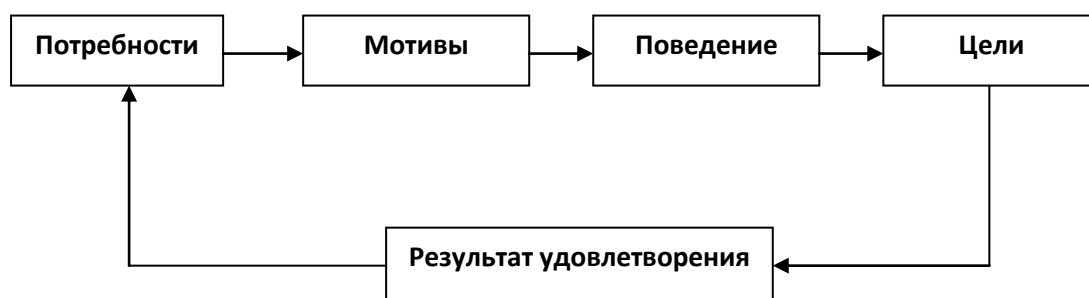


Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних фак-

торов - способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Главными проблемами в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

- высокая текучесть кадров;
- высокая конфликтность;
- низкий уровень исполнительской дисциплины;
- некачественный труд;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;
- отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;
- проблемы "общественного сотрудничества" в деятельности фирмы;
- низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании согласованной команды;
- слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тоне сотрудников;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- низкий профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- деятельность руководства негативно оценивается персоналом;
- неудовлетворительный морально психологический климат;
- недостаточное оснащение рабочих мест;
- не налаженность системы стимулирования труда;
- низкий моральный дух в коллективе;

Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.[4]

1.2 Анализ теорий мотивации трудовой деятельности персонала

В современном обществе мотивация основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми на психологические характеристики деятельности человека начали ориентироваться содержательные теории мотивации, возникшие вскоре после теории "кнути и пряника".

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории А. Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. [6] Теория Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру (рис. 2).



Рисунок 2 - Иерархия потребностей А. Маслоу

Модель А. Маслоу, которая представлена в форме пирамиды, показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем меньшее число людей может мотивироваться ими в своем поведении.

К первому уровню потребностей по Маслоу относятся физиологические потребности, удовлетворение которых дает человеку возможность элементарного выживания. Это, например, потребности в пище, одежде, и пр. Без удовлетворения потребностей первого уровня не возможна жизнедеятельность практически ни одного человека.

Второй уровень потребностей по Маслоу объединяет потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые могут быть удовлетворены заработной платой, превышающей минимальный уровень. Кроме того, эта потребность требует работы в надежной организации, в которой сотрудникам предоставляются определенные социальные гарантии.

На более высоком, третьем, уровне потребностей находятся потребности в поддержке со стороны окружающих, для удовлетворения которых необходимо участие человека в коллективной, творческой работе, внимание и одобрение руководителя и коллектива.

Четвертый уровень образует потребности в самоутверждении, в общественном признании окружающих, удовлетворение которых связано с завоеванием авторитета, лидерства, известности, публичного признания.

И, наконец, на последней пятой ступени иерархии у Маслоу находятся потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей. Для удовлетворения этих же потребностей необходимо иметь свободу творчества и выбора средств решения поставленных задач.

В концепции Маслоу имеются слабые места. В частности, отсутствие учета ситуационных факторов, влияющих на потребности; жесткая последовательность при переходе от одного уровня к другому только в направлении снизу-вверх.[11]

Теория Макклеланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и причастности.

В схеме Макклеланда причастность равнозначна социальным потребностям, успех и власть - участку между потребностями в уважении и самовыражении. Схема Макклеланда показывает, что работник должен всегда иметь возможность испытать личный или общий успех, а то и достичь какого-либо из уровней власти: только в этом случае у него возникает мотивация.

Потребность в успехе выражается стремлением того или иного человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Данные цели человек ставит самостоятельно с учетом реальности их достижения и ответственности.

Потребность во власти проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Это не просто административная власть, но власть авторитета и таланта.

Потребность в причастности достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки. В удовлетворении этой потребности немалую роль играют широкие контакты и обеспеченность информацией.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей.[8]

Состояние удовлетворенности трудом обеспечивается следующими факторами: политикой фирмы и администрации, условиями работы, заработком, межличностными отношениями, степенью непосредственного контроля над работой. К числу непосредственно мотивационных факторов он отнес успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокую степень ответственности, возможности творческого и делового роста.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. К таким теориям относятся: теория

ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Ожидание - оценка личностью вероятности данного события. Теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

затраты труда - результаты;

результаты - вознаграждение;

вознаграждение - валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. Менеджер должен сформировать высокий, но реалистичный уровень ожидаемых от подчиненных результатов.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и исправить дисбаланс.[22]

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, возраст, психологический климат).

Широкое применение сегодня находит партиципативный метод мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы. Основные формы партиципации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.

Все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации.

1.3 Методы стимулирования персонала

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (моральный, материальный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.[13]

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Перечислим стимулы, которые побуждают человека лучше работать:

деньги;

уважение;

самоутверждение;

чувство принадлежности к организации;

приятная рабочая обстановка;

похвала;

гибкий график работы;

осознание себя членом команды;

возможность внесения идей и предложений;

возможность учиться;

карьера;

признание заслуг;

вознаграждение;
возможность работать дома;
премии;
благодарность за сверхурочную работу;
чувство уверенности в работе;
сотрудничество с другими людьми;
устоявшийся рабочий процесс;
доверие руководства.

При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия.

Деление стимулов на "материальные" и "моральные" условно, поскольку они взаимосвязаны. К примеру, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Материальные методы стимулирования труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Вознаграждение работников за труд или компенсация им затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или же несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность, как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.[7]

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

На сегодняшний день часто используются смешанные системы заработной платы, т. е. одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая зависит от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за выполнение своих рабочих обязанностей в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Кроме того, доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Кроме зарплаты, есть другое средство мотивации - внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд ра-

ботника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы.

Еще один вид вознаграждения, который руководитель может назначить по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть: плановыми, и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость.[24] При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах, в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами.

К моральным стимулам можно отнести похвалу и критику.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Вывод: Руководитель, желающий овладеть методами управления мотивацией персонала, должен понимать, что ему будет трудно добиться устойчивых успехов без надежного канала обратной связи. Важно понять, что в работе руководителя невозможно ограничиться использованием лишь какого-то одного из предложенных здесь методов. Использование нескольких методов одновременно повышает надежность полученной информации и повышает качество принимаемых на ее основе решений.

2 Исследование мотивации сотрудников НИОКР ФНПЦ «Алтай»

2.1 Общая характеристика предприятия

Федеральное государственное унитарное предприятие «Федеральный научно-производственный центр «Алтай» – ФГУП «ФНПЦ «Алтай» (до 1997 г. – НПО «Алтай», которое было создано распоряжением Совета Министров СССР № 6883 от 6.10.1958 г. в начале как НИИ-9).

В основу деятельности ФНПЦ «Алтай» заложен принцип полной завершенности работ. Создание любой продукции сопровождается проведением всего комплекса НИР и ОКР с последующим переходом на опытное производство, а затем и на серийное. Это позволило разработать, освоить и внедрить на серийных заводах более 450 видов новой продукции и 150 технологий. ФНПЦ «Алтай» внес значительный вклад в укрепление обороноспособности страны и достижение паритета с ведущими странами мира по ракетным вооружениям.

Конверсионные процессы привели к созданию в 90-е годы на базе научных и производственных подразделений ФНПЦ «Алтай» около 100 предприятий малого и среднего бизнеса, объединенных в холдинговую компанию ЗАО «Научно-производственный концерн «Алтай» (НПК «Алтай»). Позже на территории «ФНПЦ «Алтай» были открыты Народный земельно-промышленный банк, Институт проблем химико-энергетических технологий СО РАН, размещен один из учебных корпусов филиала Бийского технологического института АлтГТУ им. И.И. Ползунова.

Основные направления деятельности анализируемого предприятия:

- высокопредохранительные взрывчатые вещества;
- композиционные материалы;
- ультрадисперсные алмазы и технологии их применения;
- средства пожаротушения;
- строительные и изоляционные материалы;
- изготовление катализаторов и их переработка;

- приборостроение, средства измерения и автоматизации;
- медицинские препараты;
- устройства, использующие энергию конденсированных веществ;
- парфюмерно-косметические изделия;
- проектирование и тиражирование мини-заводов со сдачей «под ключ».

Об эффективности работы группы предприятий ФНПЦ–НПК «Алтай» говорит совокупный объем производства, который за последние 10 лет увеличился в 9,8 раза в сопоставимых ценах, при этом объем продукции медицинского направления вырос более чем в сто раз. Сегодня ФНПЦ «Алтай» является научным центром г. Бийска, определяющим развитие его как наукограда РФ.

По инициативе ФНПЦ «Алтай» созданы Российско-индийский центр научно-технического сотрудничества, Всероссийская ассоциация разработчиков теплоизоляционных материалов «Росминизоляция» и ассоциация «Межрегиональный центр nanoиндустрии».

2.2 Структурные характеристики персонала отделов НИОКР

Целевой функцией «ФНПЦ «Алтай» всегда являлось сохранение и развитие научно-технического потенциала оборонной отрасли, поддержание высокого уровня разработок, подготовка высококвалифицированных кадров.

Общая численность сотрудников «ФНПЦ «Алтай» составляет около 1270 человек, из которых 418 человека сотрудники отделов НИОКР (около 35 %).

В составе научных сотрудников предприятия имеются доктора наук – 10 человек и кандидаты наук – 46 человек.

Рассмотрим так же демографическую структуру сотрудников НИОКР представленную в таблице 1.

Как мы видим более половины сотрудников НИОКР составляют люди предпенсионного и пенсионного возраста (от 50 лет и старше), таким образом проблема старения кадров достаточно остро стоит перед анализируемым предприятием.

Таблица 1 – Демографические характеристики сотрудников НИОКР «ФНПЦ «Алтай», человек

Возрастная группа	Количество женщин	Количество мужчин	Всего
До 29 лет	20	43	63
От 30 до 39 лет	19	29	48
От 40 до 49 лет	45	30	75
От 50 до 59 лет	70	62	132
От 60 до 69 лет	25	57	82
От 70 лет и старше	3	15	18
Всего	182	236	418

2.3 Изучение существующей системы стимулирования

Вопросы стимулирования и поощрения сотрудников «ФНПЦ «Алтай» отражены в Положении о системе организации оплаты труда и ряде других положений.

Тарифная система оплаты труда является основной на предприятии. Она включает:

- тарифные ставки;
- оклады;
- тарифные сетки;
- должностные инструкции;
- единый тарифно-квалификационный справочник.

В рамках тарифной системы оплаты труда на ФНПЦ «Алтай» существуют две формы оплаты труда сдельная и повременная.

В соответствии с законодательством РФ предусмотрены следующие компенсационные выплаты:

- обусловленный районным регулированием оплаты труда районный коэффициент;

- доплаты за работу во вредных и опасных условиях труда;
- доплаты за работу в ночное и вечернее время;
- оплата сверхурочной работы;
- оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- оплата специальных перерывов в работе.

В ФНПЦ «Алтай» используются следующие стимулирующие доплаты и надбавки:

- доплаты за совмещение профессий (должностей и выполнение обязанностей временно отсутствующих работников без освобождения от своей основной работы);
- доплаты за временное замещение;
- надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну;
- надбавка за стаж работы в режимно-секретной организации;
- персональная надбавка выплачивается в размере от 5000 до 10000 рублей (высококвалифицированным сотрудникам);
- доплаты за подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников предприятия.

Так же на предприятии осуществляется оплата питания в натуральной форме в виде талонов, а так же стоимость бесплатно предоставленных продуктов питания для работников занятых на работах с вредными и особо вредными условиями труда.

Предусмотрена на предприятии и оплата за неотработанное время в соответствии с действующим законодательством:

- за время ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
- за время выполнения общественных обязанностей;
- за дни медицинского осмотра, за дни сдачи крови;
- денежные компенсации за неиспользованный отпуск;
- оплата дней невыхода по болезни;

- оплата простоев не по вине работника.

С целью повышения ответственности и материальной заинтересованности работников в выполнении производственных и научно-технических показателей деятельности предприятия введены премии и вознаграждения по итогам работы за квартал.

Стимулом для эффективной работы служат также единовременные поощрительные выплаты.

Премии за выполнение наиболее сложных и ответственных работ выплачиваются за следующий ряд работ:

- за создание образцов новой техники и технологий;
- за инициативные работы по созданию новых технологий;
- за выполнение работ с сокращением директивных сроков и дающих дополнительный экономический и технологический эффект.

Работникам управления, главным конструкторам проектов и ведущим конструкторам премия выплачивается в размере до 200% от должностного оклада. Другим высококвалифицированным инженерно-техническим работникам, специалистам и рабочим – до 100 % от должностного оклада.

За использование изобретения или полезной модели авторам выплачивается вознаграждение в размере 15 % от прибыли, получаемой от его использования.

С целью сохранения и развития научно-технического потенциала, стимулирования сотрудников предприятия введена надбавка к должностным окладам сотрудников, имеющих ученую степень:

- ученая степень кандидат наук до 6000 рублей;
- ученая степень доктор наук от 6000 до 10000 рублей.

Надбавка за ученую степень является ежемесячной, устанавливается на 1 год с последующим пересмотром.

С целью стимулирования и привлечения к работе молодых специалистов на ФНПЦ «Алтай» установлена надбавка сотрудникам, обучающимся в аспи-

рантуре. Величина надбавки составляет 12,5 % от установленного должностного оклада. Данная надбавка выплачивается ежемесячно, устанавливается на 6 месяцев на основании результатов аттестации аспиранта за полугодие.

Заработная плата сотрудников подразделений НИОКР складывается из постоянной и переменной частей. Постоянная часть включает оклад, доплаты за секретность, доплаты за вредные условия труда (если таковые имеются). Переменная часть призванная повышать заинтересованность сотрудников в конечных результатах своей деятельности включает в себя: персональные надбавки, надбавки за ученую степень и научный потенциал, вознаграждения за изобретения.

Помимо всего вышеперечисленного предприятие:

- проводит за свой счет профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников;
- оказывает содействие развитию молодежного движения, проведению молодежных конкурсов профессионального мастерства;
- предприятие отчисляет средства в размере 0,3% от фонда оплаты труда проведение культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- проводит бесплатные ежегодные медицинские осмотры, оплачивает медицинскую страховку, а так же все сотрудники обслуживаются поликлиникой находящейся на территории предприятия;
- предоставляет кредиты работникам и оказывает материальную помощь сотрудникам, попавшим в чрезвычайные ситуации;

В сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом мотивации сотрудников организации, чем простое повышение заработной платы.

2.4 Разработка методики анкетирования для анализа мотивации сотрудников НИОКР

Для проведения исследования мотивации сотрудников подразделений НИОКР был выбран метод анкетирования, так как он позволяет за короткое время получить информацию о мотивации значительного числа работников.

Для анализа мотивации сотрудников была разработана опросная анкета, направленная на выявление заинтересованности сотрудников НИОКР в конечных результатах труда, их приверженности организации, определение степени удовлетворенности работников своей работой. Анкета включает в себя шесть блоков.

Первый блок предназначен для учета демографических данных.

Второй блок отражает заинтересованность сотрудников в результатах своего труда.

Третий блок предназначен для выявления приверженности сотрудников организации, её целям.

Для оценки используется пятиразрядная шкала семантического дифференциала: «минус 2» – совсем не соответствует, «плюс 2» – соответствует полностью, средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в «0» баллов.

Четвертый блок направлен на выявление удовлетворенности сотрудников подразделений НИОКР той или иной стороной своей деятельности. В этом блоке предложены пять вариантов ответов на каждый вопрос, которые так же можно рассматривать по пятибалльной шкале от «минус 2» до «плюс 2», где ответ №5 является максимально отрицательным, а ответ №1 - максимально положительным.

Пятый блок отражает представление сотрудников об идеальной для себя работе. Данный блок разбивается на 4 подгруппы, каждая из которых дает представление об идеальной работе, как о работе, направленной.

Шестой блок предназначен для выявления наиболее и наименее важных требований предъявляемых сотрудниками к своей работе и того насколько данные требования удовлетворены на предприятии.

Проведено анкетирование около 10% сотрудников подразделений НИОКР по 10–12 человек из каждой возрастной категории.

Анкетирование проводилось анонимно, при этом сообщалась цель исследований. Используемая при опросе респондентов анкета представлена в приложении А.

2.5 Результаты анкетирования сотрудников отделов

Для проведения данного исследования было осуществлено анкетирование 44 сотрудников подразделений НИОКР в возрасте от 22 до 70 лет.

При обработке блоков 2, 3, 4 анкет суммируется количество работников, ответивших по каждому из вариантов ответа, и определяется индекс удовлетворенности по формуле (1):

$$I = \frac{(+2) \times N1 + (+1) \times N2 + (0) \times N3 + (-1) \times N4 + (-2) \times N5}{N}, \quad (1)$$

где (+2), (+1), (0), (-1), (-2) – варианты ответов (шкала удовлетворенности);

Ni – число респондентов, выбравших данный вариант ответа;

N – общее число опрошенных.

Результаты анкетирования представлены в виде таблиц, содержащих расчетный индекс удовлетворенности по четырем возрастным группам.

При обработке анкет по второму блоку, мы получили следующие индексы удовлетворенности, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты обработки второго блока анкеты «Стратегия предприятия и мотивы заинтересованности персонала в рождении инновации»

Содержание вопроса	Индексы удовлетворенности по возрастным группам, лет			
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70
1 В нашей организации имеются стратегические цели	1,0	1,0	1,1	0,6
2 Мне известны стратегические цели нашей организации	-0,1	0,0	0,9	0,0
3 Если бы я знал стратегические цели нашей организации и разделял их, это побуждало бы меня работать с большей энергией и отдачей	1,0	0,4	-0,1	0,0
4 В нашей организации существует стройная система учета авторства новых идей, и новых разработок	-0,1	-0,4	0,9	0,1
5 Существующая на предприятии система учета авторства идей и новых разработок побуждает меня творить	-0,5	-1,0	0,0	-0,1
6 По моему мнению, очень много перспективных идей, по совершенствованию различных работ на предприятии, не подаются – нет интереса.	0,5	0,2	1,0	-0,4
7 Существующая система поощрения при внедрении новых идей побуждает меня работать с большей отдачей.	0,7	-0,7	-0,4	-0,1
8 В нашей организации нет системы, которая была бы эффективна в обмене информацией о новых идеях	0,5	0,1	0,1	-0,4
9 Существующую систему отношения к новым идеям и предложениям можно выразить словами: «Что высовываешься, шибко умный, однако»	-0,5	-0,5	-0,4	-0,8
10 По моему мнению, мы реализуем потенциал нашего отдела НИОКР в лучшем случае наполовину или и того меньше	0,1	-0,6	0,4	0,1

Из таблицы видно, что сотрудники в возрасте до 40 лет на вопрос 3 ответили положительно, в отличие от работников старше 40 лет.

Особенно интересны ответы на вопросы 5, 6 и 7. По ним можно сделать вывод, что существующая на предприятии система учета авторства идей и новых разработок, не побуждает сотрудников подразделений НИОКР творить – нет интереса.

Кроме того, при ответе на вопрос 10 (таблица 2) три из четырех возрастных категорий работников склонны к ответу «Да, в настоящее время потенциал нашего отдела НИОКР используется в лучшем случае наполовину».

Результаты обработки анкет по третьему блоку представлены в таблицах 3, 4 и 5. Данный блок направлен на выявление приверженности сотрудников предприятию.

Выделяют два состояния в отношении приверженности персонала фирме – это вынужденная и сознательная приверженность.

Таблица 3 – Результаты обработки третьего блока анкеты «Вы и предприятие»

Содержание вопроса	Индексы удовлетворенности по возрастным группам, лет			
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70
1 Я горжусь тем, что могу сказать кому угодно, что работаю в этой организации	1,1	0,4	0,4	1,4
2 Иногда мне хочется покинуть это место работы	-1,1	0,0	-1,1	-0,5
3 Я не желаю выкладываться только для того, чтобы помочь организации	-0,9	0,2	0,1	-0,4
4 Даже, если бы финансовое положение нашей организации было не слишком хорошим, я не покинул бы ее	-0,5	-0,3	0,0	0,3
5 Я чувствую себя частью организации	0,9	0,0	0,3	0,3
6 На работе мне нравится, что я вкладываю усилия не только ради себя, но и ради организации	1,0	0,3	0,7	0,6
7 Обещание другого работодателя предоставить мне немного большее вознаграждение за мой труд не заставило бы меня серьезно задуматься о смене работы	-0,1	-0,1	0,4	0,4
8 Я бы не рекомендовал друзьям идти к нам на работу	-1,2	-0,6	-0,1	-0,4
9 Мне было бы приятно сознавать, что моя работа способствует процветанию организации	1,5	0,7	1,4	1,3
10 В случае смены работы, мне было бы жаль покинуть свой ближний коллектив, чем организацию	1,6	1,1	1,7	1,3

Таблица 4 – Результаты обработки третьего блока анкеты «Почему я работаю в этой организации?»

Содержание вопроса	Индексы удовлетворенности по возрастным группам, лет			
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70
1 Если бы я не потратил столько усилий, работая в этой организации, я мог бы подумать о том, чтобы работать в другом месте	-0,1	-0,5	0,4	0,8
2 Эта организация много значит для меня в личном плане	0,7	-0,1	0,7	1,0
3 Я действительно воспринимаю проблемы моей организации как проблемы собственные	0,3	-0,2	0,7	0,0
4 Если я решу покинуть эту организацию, то одним из последствий ухода будет трудность найти другую работу	-0,6	0,3	0,9	1,0
5 Я не чувствую себя частью этой организации	-1,1	0,5	-0,9	-1,1
6 В моей жизни многое бы изменилось не в лучшую сторону, если бы я решил покинуть организацию прямо сейчас	0,0	0,3	1,3	0,4
7 Одна из основных причин, по которой я продолжаю работать в этой организации, связана с тем, что уход вызовет значительные личные проблемы, в другой фирме я могу не получить того, что имею здесь	0,3	0,3	1,4	1,5
8 Мне было бы очень трудно сейчас покинуть организацию, даже если бы я очень хотел	-0,1	-0,1	0,6	0,4
9 В данный момент работа в организации определяется в равной степени желанием и необходимостью	0,5	1,3	1,4	0,9
10 Я был бы счастлив проработать всю оставшуюся жизнь в этой организации	-0,1	-0,3	1,0	0,3

Таблица 5 – Результаты обработки третьего блока анкеты «Справедливы ли отношения к работникам в Вашей организации?»

Содержание вопроса	Индексы удовлетворенности по возрастным группам, лет			
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70
1 В нашей организации для принятия решения руководство фирмы собирает точную и полную информацию	-0,3	-0,1	0,6	0,0
2 Распределение поощрений по итогам выполнения работ всегда честно и справедливо	-0,5	-1,3	-0,7	-1,1
3 Организация ко мне справедлива и я действительно испытываю сильное чувство привязанности к своей организации	0,1	-0,3	-0,4	-0,1
4 Руководство предприятия разъясняет принятые решения и предоставляет дополнительную информацию	-0,1	-0,2	0,4	-0,4
5 Работникам разрешается высказывать несогласие и оспаривать решения, принятые руководством	0,0	-0,2	0,1	0,5
6 На нашем предприятии отношения ко всем работникам всегда объективны, непредвзяты и не наблюдаются явления фаворитизма	-0,5	-0,8	-0,3	-1,0
7 В нашей организации решения руководством принимаются обоснованно и непредвзято	-0,1	-0,3	-0,7	-0,6
8 Руководство стремится выявить у работников все их проблемы, прежде чем принимает решение	-0,3	-0,8	-1,0	-1,0

Эта система работы основана на приверженности персонала [23].

Анализ ответов респондентов на вопросы указанных выше анкет (таблицы 3, 4 и 5) позволяет сделать несколько неутешительный вывод - сотрудники подразделений НИОКР находятся ближе к области строгого контроля.

Необходимо отметить, что в ответах сотрудников старше 40 лет уровень сознательной приверженности совпадает практически с уровнем вынужденной приверженности. Они будут в фирме работать и вряд ли куда уйдут, в эту возрастную категорию входят сотрудники, которые имеют семью и детей.

В то же время уровень сознательной приверженности сотрудников в возрасте до 40 лет намного ниже уровня их вынужденной приверженности, что не гарантирует их верности предприятию, если дела пойдут не совсем хорошо.

В этой связи необходимо также отметить и характер ответов сотрудников подразделения НИОКР на вопросы анкеты о справедливости отношений, показывает, что сотрудники НИОКР воспринимают отношения к ним со стороны предприятия как несправедливые. Отмечается предвзятое отношение, несправедливое распределение поощрений по итогам работы, а принятые решения не разъясняются сотрудникам, которых они непосредственно касаются.

В качестве вывода по проведенному анализу приверженности, можно отметить, что руководству предприятия следует обратить внимание на преобладание аспекта вынужденной приверженности над аспектом сознательной приверженностью сотрудников НИОКР.

Результаты обработки анкет по четвертому блоку представлены в таблице 6. Данный блок направлен на оценку удовлетворенности сотрудников подразделений НИОКР той или иной стороной своей деятельности.

Индекс удовлетворенности нынешней работой в целом по всем возрастным группам равен 0,8, что является довольно неплохим показателем. Однако индекс уверенности в завтрашнем дне у сотрудников старше 40 имеет низкое значение и оценивается как «скорее не уверен».

Условиями работы, организацией и продуктивностью своего труда сотрудники подразделений НИОКР в целом удовлетворены. Индексы удовлетворенности по данным параметрам колеблются от 0,4 до 1,4.

Хуже обстоят дела с удовлетворенностью величиной заработной платы, средний индекс удовлетворенности по всем возрастным категориям равен минус 1,3. А существующая оплата труда не побуждает работников к эффективной работе.

Свои отношения с начальством и коллегами по работе сотрудники НИОКР оценивают как спокойные и без внутренней напряженности. А свою работу считают необходимой и полезной.

Далее рассмотрим результаты обработки пятого блока анкеты, которые представлены в таблицах 7 и 8. Данный блок направлен на определение ценностной ориентации работников.

Ценностную ориентацию определяет первая группа, в которую включаются содержание и общественная полезность работы (таблица 7). Прагматическую ориентацию определяет вторая группа, в которую включаются оплата труда и статус работника (таблица 8).

Таблица 6 – Результаты обработки четвертого блока анкеты «Удовлетворенность той или иной стороной своей деятельности»

Содержание вопроса	Индексы удовлетворенности по возрастным группам, лет			
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70
1 Удовлетворены ли Вы в целом своей работой?	1,3	0,3	1,0	0,6
2 Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне?	0,9	-0,2	0,3	-0,1
3 Как бы Вы оценили свое отношение к условиям, в которых Вы работаете?	0,7	0,5	1,0	0,6
4 Удовлетворены ли Вы организацией своего труда?	0,9	0,5	0,6	0,4
5 Удовлетворяет ли Вас продуктивность Вашего труда?	0,9	0,7	1,4	0,6
6 Устраивает ли Вас величина вашей заработной платы?	-1,1	-1,6	-1,1	-1,4
7 Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает Вас эффективно работать?	-0,5	-1,2	-1,0	-1,0
8 Как бы Вы оценили свои отношения с начальством?	1,4	0,9	1,0	0,6
9 Как бы Вы оценили свои отношения с коллегами по работе?	1,5	0,7	1,0	1,0
10 Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того, что Вам приходится делать на работе?	1,6	0,8	1,1	1,1

Таблица 7 – Результаты анкетирования на уровне ценностной ориентации направленной на содержание и общественную полезность работы

	Содержание работы				Общественная полезность работы			Средний балл
Номер вопроса	1	8	11	13	3	7	12	
До 29 лет	2,1	2,9	2,9	3,0	2,3	2,5	2,2	2,6
От 30 до 39 лет	1,8	2,7	2,6	2,8	1,7	2,3	2,5	2,3
От 40 до 49 лет	2,3	3,0	2,7	2,7	2,0	2,7	2,4	2,6
От 50 до 70 лет	2,5	2,6	2,9	2,9	2,0	2,6	2,8	2,6

Таблица 8 – Результаты анкетирования на уровне ценностной ориентации направленной на оплату труда и статус работника

	Оплата труда			Статус работника			Средний балл
Номер вопроса	2	5	10	6	9	14	
До 29 лет	2,3	2,7	2,7	2,6	2,5	2,9	2,6
От 30 до 39 лет	2,3	2,5	2,8	2,3	2,5	2,3	2,4
От 40 до 49 лет	2,3	3,0	3,0	2,9	2,6	2,7	2,7
От 50 до 70 лет	2,3	2,9	3,0	2,5	2,6	3,0	2,7

Рассчитываем средний балл по каждой группе и возрастной категории. В зависимости от полученного балла возрастную категорию можно отнести к тому или иному типу мотивации. Если средний балл по первой группе выше среднего балла по второй группе, то это ценностная мотивация. Если наоборот

– то это практический тип мотивации. При равном количестве баллов возрастная категория относится к типу мотивации с нейтральной ориентацией.

По таблицам 7 и 8 мы видим, что у сотрудников в возрасте до 29 лет можно отнести к типу мотивации с нейтральной ориентацией. Для данных работников подразделений НИОКР имеет одинаковое значение в работе как ее содержание и полезность, так и то, сколько за нее платят. Сотрудники в возрасте старше 30 лет относятся к прагматическому типу мотивации.

Следовательно, если рассматривать сотрудников НИОКР в целом, можно сказать, что преобладает прагматический тип мотивации.

Ниже в таблицах 9 и 10 представлены результаты обработки шестого и последнего блока анкеты. В которых представлено ранжирование требований предъявляемых сотрудниками к своей работе (таблица 9) и степень удовлетворенности перечисленных требований на ФНПЦ «Алтай» (таблица 10).

Как видно из таблицы 9 для всех сотрудников подразделений НИОКР на первом месте в вертикале мотивационных стимулов к труду стоит достойный уровень заработной платы.

Далее идут существенные различия. На втором месте для молодых сотрудников до 29 лет стоит возможность для обучения и профессионального развития, на третьем месте привлекательные карьерные перспективы. Для сотрудников уже имеющих опыт и стаж работы эти показатели смещается на пятое и шестое место, а на второе, третье и четвертое место по значимости выходят соответственно условия труда, уровень социальной защиты и интересная работа, доставляющая удовольствие.

Наличие свободного времени оказалось наиболее значимым для сотрудников в возрасте до 39 лет.

Таблица 9 – Ранжирование требований, предъявляемых к своей работе, сотрудниками подразделений НИОКР «ФНПЦ «Алтай»

Требования, предъявляемые к работе	Ранжирование требований по возрастным группам, лет				Средний по всем группам
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70	
Достойная оплата труда	1	1	1	1	1
Хорошие условия труда	4	2	2	2	2
Возможность для обучения и профессионального совершенствования	2	6	5	5	4–5
Привлекательные карьерные перспективы	3	5	6	6	6
Возможность для проявления инициативы и самостоятельности	6	7	9	7	7
Хороший уровень соц. защиты	7	4	3	4	4–5
Наличие свободного времени	9	8	10	10	9–10
Возможность приносить пользу людям	10	10	8	9	9–10
Интересная работа, доставляющая удовольствие	5	3	4	3	3
Возможность заслужить уважение окружающих	8	9	7	8	8

В таблице 10 отражены результаты обработки шестого блока анкеты по степени удовлетворенности, предъявляемых к своей работе сотрудниками НИОКР на «ФНПЦ «Алтай».

Как видно из таблицы 10 наименее удовлетворенными на предприятии являются потребности в достойной оплате труда (средний балл равен 1,8), в возможностях карьерного роста (средний балл 1,9) и в возможностях для проявления инициативы и самостоятельности (средний балл 2,1).

Таблица 10 – Степень удовлетворенности требований, предъявляемых к своей работе сотрудниками НИОКР на «ФНПЦ «Алтай»

Требования, предъявляемые к работе	Степень удовлетворенности требований на предприятии по возрастным группам, чел				Средний балл
	До 29	От 30 до 39	От 40 до 49	От 50 до 70	
Достойная оплата труда	1,5	1,9	1,9	1,9	1,8
Хорошие условия труда	2,3	2,3	2,3	2,6	2,4
Возможность для обучения и профессионального совершенствования	2,3	2,3	2,4	2,5	2,4
Привлекательные карьерные перспективы	1,9	1,9	1,7	2,0	1,9
Возможность для проявления инициативы и самостоятельности	2,1	1,9	2,1	2,1	2,1
Хороший уровень социальной защиты	2,7	2,4	2,7	2,8	2,6
Наличие свободного времени	2,1	2,2	2,6	2,4	2,3
Возможность приносить пользу людям	2,0	2,3	2,1	2,3	2,2
Интересная работа, доставляющая удовольствие	2,5	2,2	2,3	2,6	2,4
Возможность заслужить уважение окружающих	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

Однако, сотрудники подразделений НИОКР почти на «отлично» оценивают уровень социальной защиты, условия труда, возможности обучения и наличие свободного времени.

По данным, полученным в результате проведения анкетирования и обработки анкеты, можно оценить какие мотивационные мероприятия необходимо провести для повышения мотивации различных возрастных групп сотрудников НИОКР «ФНПЦ «Алтай».

Вывод: По ранжированию работниками мотивационных стимулов можно сделать вывод, что для повышения мотивации сотрудников в возрасте до 39 лет необходимо использовать денежные и натуральные методы стимулирования, для сотрудников старше 40 лет – натуральные методы стимулирования и патернализм (проявление заботы о сотруднике).

3 Разработка рекомендаций по повышению мотивации сотрудников НИОКР ФНПЦ «АЛТАЙ»

3.1 Специфика мотивации сотрудников отделов НИОКР

Вопросы мотивации для лиц, занятых научной деятельностью, играют большую роль, чем для других работников. В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом.

Резкое изменение экономической ситуации в нашей стране, возникновение рыночных отношений повлияли на изменение в системе ценностей.[21] Это, очевидно, не могло не повлиять на совокупность мотивационных установок сотрудников НИОКР, когда на первый план выходят материальные потребности, а профессиональные интересы занимают второстепенные места.

Поэтому в наукоемких фирмах разрабатываются различные системы должностей и званий для научно-технического персонала. В связи с этим используются специфические схемы развития карьеры персонала с соответствующими системами окладов.

В науке успех зависит от индивидуальных способностей научных работников и степени их подготовки.

Вообще по мере развития научно-технического прогресса и усложнения труда, возникают проблемы, связанные с управлением персоналом. Возрастает роль мотивации персонала, на него можно влиять признанием личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности.

Существует так же проблема вознаграждения сотрудников НИОКР за разработку новой продукции, внесение предложений по совершенствованию технологического процесса. Такая проблема возникает в связи с тем, что эффект от изобретения продукции или использования новой технологии виден не сразу, а в вознаграждении сотрудник нуждается сразу же.

Искусство управления играет важную роль в результативности организации. На сегодняшний день проблема мотивации сотрудников НИОКР очень актуальна и малоизученна, но имеет огромное значение в процессе развития и функционирования предприятия.

3.2 Разработка собственных предложений по повышению мотивации сотрудников отделов НИОКР

3.2.1 Совершенствование системы материальной мотивации

Проведя анкетирование и обработав его результаты, а так же изучив существующую на «ФНПЦ «Алтай» систему стимулирования сотрудников подразделений НИОКР, мы выявили основные проблемы и неудовлетворенности.

Поэтому, на основании проведенных исследований, было разработано «Положение о материальном стимулировании труда сотрудников ФГУП «ФНПЦ «Алтай» за выполнение работ по договорам, заключенным со сторонними организациями по их запросам через Интернет».

Данное положение стимулирует заключение, как можно больших контрактов, и завершение их в кратчайший срок, так как после оплаты его, каждый сотрудник, принимавший участие в работе получает процент от общей цены договора.

Таким образом, Положение о материальном стимулировании труда сотрудников, было введено с целью увеличения объемов товаропродвижения разработок предприятия и стимулирования заинтересованности сотрудников в эффективном размещении на Интернет-сайте информации по разработкам и их продаже.

Формой материального стимулирования, в соответствии с Положением, является премиальный фонд заместителей генерального директора. Обязательным условием формирования премиального фонда является:

- полное выполнение договорных обязательств;
- отсутствие рекламаций и претензий заказчиков, отрицательно влияющих на имидж ФНПЦ «Алтай» и дальнейшие партнерские отношения;

- соблюдение сметы затрат и себестоимости выполняемых работ;
- поступление всех денежных средств на счет или кассу предприятия, что должно быть подтверждено актом выполнения договорных обязательств, утвержденного генеральным директором и согласованного с зам. генерального директора. Порядок определения премиального фонда достаточно четко прописан в Положении, его величина зависит от суммы договора (таблица 11).

Таблица 11 – Формирование премиального фонда за выполнение работ по договорам, заключенным со сторонними организациями по их запросам через Интернет

Сумма договора, млн руб.	Премиальный фонд, % от суммы договора
До 1,0	2,0
От 1,0 до 5,0	1,5
Свыше 5,0	1,0

Вместе с тем, механизм распределения премиального фонда Положением не определяется, указывается лишь, что:

- премиальный фонд является фондом заместителя генерального директора того направления, в состав которого входит подразделение, обеспечивающее выполнение договора;

- распределение сформированного фонда производится по решению балансовой комиссии заместителя генерального директора по направлению на основе протокола балансовой комиссии подразделения-исполнителя и утвержденного акта;

- балансовая комиссия генерального директора имеет право включать в приказ о премировании сотрудников подразделений других направлений, обеспечивающих выполнение договора.

Чтобы правильно распределить премиальный фонд среди сотрудников, можно предложить использование одного из вариантов бестарифной системы

оплаты труда. Каждому работнику присваивается постоянный коэффициент, комплексно характеризующий его квалификационный уровень и определяющий в основном трудовой вклад работника в общие результаты труда. Каждому работнику присваивается коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, дополняющий оценку его квалификационного уровня. Исходя из вышесказанного, премия каждого сотрудника (Π_i) может быть определена по формуле:

$$\Pi_i = \frac{\Phi OT \times K_i^{KY} \times KTY_i \times T_i}{\sum_i (K_i^{KY} \times KTY_i \times T_i)}, \quad (2)$$

где ΦOT – премиальный фонд оплаты труда коллектива (участка, цеха), подлежащий распределению, руб.;

K_i^{KY} – коэффициент квалификационного уровня, присвоенный i -тому работнику трудовым коллективом в момент введения распределения фонда;

KTY_i – коэффициент трудового участия в текущих результатах деятельности, присваиваемый i -тому работнику трудовым коллективом (в данном случае – балансовой комиссией), на период, за который производится оплата;

T_i – количество рабочего времени, отработанного i -тым работником;

n – количество работников, участвующих в распределении премиального фонда.

Квалификационный уровень можно определить совокупностью ряда показателей, используемых при оценке трудового вклада при любой системе оплаты. Предлагается учитывать следующие четыре показателя:

- сложность работы;
- важность работы;
- срочность работы;
- профессиональное мастерство.

Представляется вполне обоснованным установление прямой зависимости между дифференциацией коэффициентов квалификационного уровня сотрудников и текущими различиями в оплате труда. Соответственно, коэффициент квалификационного уровня, возможно, определять по формуле (3):

$$K_i^{KY} = \frac{ЗП_i}{ЗП_{\min}}, \quad (3)$$

где $ЗП_i$, $ЗП_{\min}$ – соответственно, средняя зарплата i -того работника и минимальная зарплата по подразделению за период, предшествовавший выполнению договора (год, полугодие)

С помощью коэффициента трудового участия осуществляется «до-оценка» трудового вклада работника в общие результаты труда. Здесь могут учитываться как повышающие, так и понижающие показатели, например:

- участие в выполнении особо важных заданий в срок и с высоким качеством;
- существенное перевыполнение установленного производственного задания и др.

В числе показателей, понижающих значение КТУ, могут быть:

- невыполнение указаний руководителя отдела;
- нарушение правил эксплуатации и содержания оборудования;

В качестве примера можно рассмотреть формирование и распределение премиального фонда для одного из подразделений предприятия, заключившего договор по запросам сторонней организации через Интернет; сумма договора составила 800 тыс. руб. в этом случае величина премиального фонда будет рассчитана как 2,0 % от суммы договора и составит 16 тыс. руб.

Сумму премиального фонда необходимо распределить между пятью сотрудниками подразделения; в таблице 12 представлены исходные данные для расчета. Коэффициент квалификационного уровня рассчитан по формуле (3), распределение премиального фонда оплаты труда произведено по формуле (2).

Таблица 12 – Распределение премиального фонда за выполнение работ по договорам, заключенным со сторонними организациями по их запросам через Интернет

Работник	Средняя заработная плата за предшествующие полгода, руб.	Коэффициент квалификационного уровня	Коэффициент трудового участия	Фактически отработанное при работе над проектом время, ч	Сумма премии, руб.
«А»	15000	1,36364	0,2	160	3609,02
«Б»	13500	1,22727	0,3	160	4872,18
«В»	13000	1,18182	0,3	160	4691,73
«Г»	12500	1,13636	0,1	160	1503,76
«Д»	11000	1,00000	0,1	160	1323,31
Итого:	–	–	1,0	–	16000,00

Поясним проведенные расчеты на примере работника «А».

В рассматриваемом подразделении самым низко оплачиваемым работником является работник «Д», соответственно, коэффициент квалификационного уровня работника «А» составит:

$$K_{\text{«А»}}^{KY} = \frac{ЗП_{\text{«А»}}}{ЗП_{\text{«Д»}}} = \frac{15000 \text{ руб.}}{11000 \text{ руб.}} = 1,36364.$$

Сумма премии работника «А»:

$$\begin{aligned}
 P_{\text{«А»}} &= \frac{\Phi OT \times K_{\text{«А»}}^{KY} \times KTY_{\text{«А»}} \times T_{\text{«А»}}}{\sum_i (K_i^{KY} \times KTY_i \times T_i)} = \\
 &= \frac{16000 \text{руб.} \times 1,36364 \times 0,2 \times 160 \text{ч}}{(1,36364 \times 0,2 \times 160 \text{ч}) + (1,22727 \times 0,3 \times 160 \text{ч}) + (1,18182 \times 0,3 \times 160 \text{ч}) + (1,13636 \times 0,1 \times 160 \text{ч}) + (1 \times 0,1 \times 160 \text{ч})} = \\
 &= 3609,02 \text{руб.}
 \end{aligned}$$

Расчеты показывают, что данный механизм распределения премиального фонда с одной стороны, учитывает квалификацию работника, уже отраженную в системе действующих на предприятии тарифных ставок и окладов, а с другой стороны позволяет оценить вклад работника в реализацию конкретного проекта, ценность работника в работе над данным проектом (так, в рассмотренном примере работникам «Б» и «В» за счет большего вклада в реализацию проекта полагается большая премия, чем работнику «А», хотя последний имеет больший оклад).

Рассмотрим дополнительные возможные материальные вознаграждения, которые могут быть использованы для повышения мотивации сотрудников НИОКР:

повышение уровня постоянной части заработной платы, что обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы;

- премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени, так называемые премии за стаж работы на предприятии.

- выплата стипендии сотрудникам, которые получают дополнительное образование и учатся на «отлично».

Для повышения качества труда могут быть также использованы системы штрафов и отмены премиальных выплат – в целях обеспечения экономиче-

ской безопасности, возмещения причиненного ущерба предприятию в результате хищений, прогулов и т.п.

3.2.2 Совершенствование системы нематериальной мотивации

Поскольку любая система стимулирования включает в себя материальное и нематериальное вознаграждение, для совершенствования мотивации труда сотрудников НИОКР были разработаны следующие рекомендации по нематериальной мотивации.

В качестве моральных «стимулов» могут быть применены:

- предоставление сотруднику гибкого графика работы;
- стимулирование свободным временем, (могут быть предоставлены отгулы, дополнительные выходные).
- проведение различных корпоративов, не касающиеся непосредственно работы. Внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.);
- «вознаграждения признательности». Это могут быть комплименты сотрудникам за их работу, устное поощрение, которое приятнее услышать сразу по итогам выполнения работы. Собрания один раз в квартал и объявление достижений. Установка на позитивный настрой в работе;
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, удовлетворением потребности карьерного роста. Это может быть изменение технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики;
- внедрение системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений того, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент;

Так же следует провести следующие мероприятия, направленные на повышение мотивации сотрудников подразделений НИОКР:

- информировать сотрудников подразделений НИОКР о стратегических целях предприятия;

- наладить четкую систему эффективного посредничества в обмене информацией о новых идеях, что позволит подразделениям НИОКР работать более сплоченно и эффективно;
- необходимо установить четкую зависимость между прилагаемыми сотрудником усилиями и вознаграждением, которое он за него получит, это в свою очередь позволит улучшить мнение сотрудников относительно несправедливого поощрения по итогам работы;
- необходимо систематически четко и как можно более обоснованно объяснять причины принятия того или иного решения, особенно если это грозит негативными последствиями для сотрудника;
- возможно применение делегирования полномочий. Это необходимо для того, чтобы дать сотруднику НИОКР больше свободы для инициативы и самостоятельности.

Вывод: между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения данной дипломной работы были:

- рассмотрены вопросы, связанные с трудовой мотивацией и стимулированием персонала;
- изучена действующая на предприятии система стимулирования и оплаты труда;
- разработана анкета и проведено анкетирование, направленное на выявление факторов мотивирующих сотрудников подразделений НИОКР «ФНПЦ «Алтай» к созданию новой продукции, совершенствованию уже существующих техники и технологий, а так же совершенствованию своей текущей деятельности;
- на основе проведенного анкетирования и анализа полученных результатов разработаны рекомендации по повышению мотивации (как материальной, так и моральной) работников НИОКР;
- проведены исследования мотивации сотрудников подразделений НИОКР предприятия «ФНПЦ «Алтай» на создание новой продукции.

В результате анкетирования, проведенного среди сотрудников подразделения, были выявлены следующие факты:

- преобладание аспекта вынужденной приверженности у большей части сотрудников подразделений НИОКР;
- существующая величина заработной платы не удовлетворяет сотрудников НИОКР и не побуждает их к эффективной работе;
- недовольство размером и порядком распределения материального вознаграждения среди сотрудников подразделения;
- отсутствие перспектив карьерного роста, возможностей к самостоятельности и проявлению инициативы;
- низкий уровень приверженности предприятию.

В результате исследования данных, полученных при анкетировании сотрудников НИОКР «ФНПЦ «Алтай», были разработаны следующие мотивационные мероприятия нематериального и материального характера, призванные повысить существующий уровень мотивации персонала:

- премии за верность компании;
- вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, удовлетворением потребности карьерного роста;
- выплата стипендии сотрудникам, которые получают дополнительное образование и учатся на «отлично»;
- предоставление отдельным сотрудникам гибкого графика работы;
- применение делегирования полномочий;
- наладка четкой структуры и системы эффективного посредничества в обмене информацией о новых идеях;
- необходимо установить четкую зависимость между получаемыми сотрудником результатами и вознаграждением, которое он за него получит;
- необходимо разработать четкую систему оповещения сотрудников НИОКР о принимаемых руководством решениях.

Ключевым моментом данной дипломной работы является доработка «Положения о материальном стимулировании труда сотрудников ФГУП «ФНПЦ «Алтай» за выполнение работ по договорам, заключенным со сторонними организациями по их запросам через Интернет», а именно, – разработка механизма распределения суммы премии между работниками подразделения. Указанный механизм построен на принципах гибких (бестарифных) форм оплаты труда; при распределении премиального фонда учитывается как квалификационный уровень работника, так и его вклад в работу над конкретным проектом.

Ожидается, что представленные в работе рекомендации смогут существенно повысить заинтересованность научных сотрудников ФНПЦ «Алтай» в производительном труде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. **Алавердов, А.Р.** Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие/ А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013.-192 с
2. **Андреевских, П. А.** Факторы размещения промышленности в постиндустриальном обществе [Текст]: П. А. Андреевских. - (География) (Мир сегодня) // География в школе. - 2013. - № 6. - С. 22-26.
3. **Бавыкина, Е. Н.** Экономика предприятия [Текст]: учебно-методическое пособие для бакалавров экономических факультетов / Г. Г. Балахонов, Е. Н. Бавыкина. - Бийск: Алтайская гос. академия образования им. В. М. Шукшина, 2012. - 36 с.
4. **Бугаков, В.М.** Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие /В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. **Веснин, В.Р.** Основы менеджмента [Текст]: учебник/ В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.
6. **Данько, Т.П.,** Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость [Текст]: Учебник /Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
7. **Кожевина, О. В.** Управление изменениями [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" и специальности 080507 "Менеджмент организации"/ О. В. Кожевина. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 286 с.: ил. - (Высшее образование: бакалавриат). - Библиогр.: с. 273 - 283.
8. **Литвак, Б.Г.** Стратегический менеджмент[Текст]:Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.- Подробнее на Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.-

9. **Ляско, А.К.** Стратегический менеджмент. [Текст]: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
10. **Маркова, В.Д.** Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
11. Менеджмент [Текст]: конспект лекций: учебное пособие для вузов / А. М. Руденко [и др. ; ред. А. М. Руденко. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. - 216 с. - (Зачет и экзамен).
12. **Митрофанова, Е.А.** Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
13. **Оксинойд, К.Э.**, Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации [Текст]: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
14. **Коротков, Э.М.**, Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
15. **Пирс, П. Д.** Стратегический менеджмент [Текст]: Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
16. **Репина, Е.А.** Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.
17. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст]: А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
18. **Уродовских, В. Д.** Управление рисками предприятия [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / В. Д. Уродовских. - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 168 с.: ил. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 155 - 156.
19. **Шилков, В.И.** Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

20. **Шемятихина, Л. Ю.** Маркетинг для бакалавров менеджмента и экономики [Текст] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" (квалификация "бакалавр") / Л. Ю. Шемятихина, Е. Е. Лагутина. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. - 334 с. : ил. - (Высшее образование).

21. **Баскакова, О. В.** Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" / О. В. Баскакова, Л. Ф. Сейко. - Электрон. текстовые дан. - Москва : Дашков и К°, 2015. - 372 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=342663>

22. **Войтов, А. Г.** Экономическая теория [Электронный ресурс] : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки "Экономика" и " Менеджмент" / А. Г. Войтов. - Электрон. текстовые дан. - Москва : Дашков и К°, 2015. - 392 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=342676>

23. **Дейнека, А. В.** Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - Электрон. текстовые дан. - М. : Дашков и К°, 2013. - 392 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?short=1&isbn=978-5-394-02048-3>

24. **Жариков, Г. А.** Маркетинг и его особенности в России [Электронный ресурс] : монография / Г. А. Жариков, С. К. Становкин. - Электрон. текстовые дан. - Москва : Прометей, 2014. - 140 с. : ил. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=342752>

25. **Русак, Е. С.** Экономика предприятия [Электронный ресурс] : ответы на экзаменационные вопросы / Е. С. Русак. - 5-е изд., перераб. - Электрон. текстовые дан. - Минск : ТетраСистемс, 2013. - 144 с. : ил. - Режим доступа: <http://ibooks.ru/reading.php?short=1&isbn=978-985-536-365-2>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Исследовательская анкета

Данная анкета разработана с целью исследования мотивации сотрудников подразделений НИОКР. Исследование является выборочным и анонимным. Обязательное условие – полное заполнение анкеты, то есть должны быть даны ответы на все вопросы. Заранее благодарим за сотрудничество!

Анкета включает в себя шесть блоков.

Блок 1: предназначен для учета демографических данных.

Расскажите, пожалуйста, о себе

Ваш пол

1) Мужской

2) Женский

Возраст (количество полных лет) _____ лет

Образование

1) Н/среднее

2) Среднее (общее или специальное)

3) Высшее

Семейное положение _____

Блоки 2, 3, 4, 5, 6 составляют основную часть анкеты. При ответе на вопросы **блока 2, 3** Вы должны отметить (галочкой, крестиком или другим значком) насколько полно, по вашему мнению, соответствуют приведенные ниже утверждения действительности. «Минус 2» - совсем не соответствует, «плюс 2» - соответствует полностью, средний вариант ответа является нейтральным и оценивается в «0» баллов.

Блок 2

Таблица А.1 – «Стратегия предприятия и мотивы заинтересованности персонала»

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
1 В нашей организации имеются стратегические цели					
2 Мне известны стратегические цели нашей организации					
3 Если бы я знал стратегические цели нашей организации и разделял их, это побуждало бы меня работать с большей энергией и отдачей					
4 В нашей организации существует стройная система учета авторства новых идей, предложений и новых разработок					
5 Существующая на предприятии система учета авторства идей и новых разработок побуждает меня творить					
6 По моему мнению, очень много перспективных идей, имеющих у работников, по совершенствованию различных работ на предприятии, ими не подаются - нет интереса.					
7 Существующая система поощрения и признания личного вклада при внедрении новых идей и выполнении заданий побуждает меня работать с большей отдачей.					
8 В нашей организации нет системы и структуры, которые были бы эффективными посредниками в обмене информацией о новых идеях					
9 Существующую систему отношения к новым идеям и предложениям можно выразить словами: "Что высываешься, шибко умный, однако»					
10 По моему мнению, мы реализуем потенциал нашего отдела НИОКР в лучшем случае наполовину или и того меньше					

Таблица А.2 – «Вы и предприятие»

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
1 Я горжусь тем, что могу сказать кому угодно, что работаю в этой организации					
2 Иногда мне хочется навсегда покинуть это место работы					
3 Я не желаю выкладываться только для того, чтобы помочь организации					
4 Даже, если бы финансовое положение нашей организации было не слишком хорошим, я не стал бы искать другого работодателя					
5 Я чувствую себя частью организации					
6 На работе мне нравится, что я вкладываю усилия не только ради себя, но и ради организации					
7 Обещание другого работодателя предоставить мне немного большее вознаграждение за мой труд не заставило бы меня серьезно задуматься о смене работы					
8 Я бы не рекомендовал близким друзьям поступить к нам на работу					
9 Мне было бы приятно сознавать, что моя работа способствует процветанию организации					
10 В случае смены работы, мне было бы жаль покинуть свой ближний коллектив, чем организацию					

Таблица А.3 – «Почему я работаю в этой организации?»

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
1 Если бы я не потратил столько усилий, работая в этой организации, я мог бы подумать о том, чтобы работать в другом месте					
2 Эта организация очень много значит для меня в личном плане					
3 Я действительно воспринимаю проблемы моей организации как проблемы собственные					

Продолжение таблицы А.3

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
4 Если я решу покинуть эту организацию, то одним из негативных последствий ухода из нее будет трудность найти другую работу					
5 Я не чувствую себя частью этой организации					
6 В моей жизни многое бы изменилось не в лучшую сторону, если бы я решил покинуть организацию прямо сейчас					
7 Одна из основных причин, по которой я продолжаю работать в этой организации, связана с тем, что уход вызовет значительные личные проблемы, в другой фирме я могу не получить того, что имею здесь					
8 Мне было бы очень трудно сейчас покинуть организацию, даже если бы я очень хотел					
9 В данный момент работа в организации определяется в равной степени желанием и необходимостью					
10 Я был бы счастлив проработать всю оставшуюся жизнь в этой организации					

Таблица А.4 – «Справедливы ли отношения к работникам в Вашей организации?»

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
1 В нашей организации для принятия решения руководство фирмы собирает точную и полную информацию					
2 Распределение поощрений по итогам выполнения работ всегда честно и справедливо					
3 Организация ко мне справедлива и Я действительно испытываю сильное чувство привязанности к своей организации					
4 Руководство предприятия разъясняет принятые решения и предоставляет дополнительную информацию					

Продолжение таблицы А.4

Содержание утверждения	-2	-1	0	1	2
5 Работникам разрешается высказывать несогласие и оспаривать решения, принятые руководством					
6 На нашем предприятии отношения ко всем работникам всегда объективны, непредвзяты и не наблюдаются явления фаворитизма					
7 В нашей организации решения руководством принимаются обоснованно и непредвзято					
8 Руководство стремиться выявить у работников все их проблемы, прежде чем принимает решение					

Блок 4: «Удовлетворенность той или иной стороной своей деятельности»

Вы должны выбрать один из пяти вариантов ответов. Номер подходящего Вам ответа обведите.

1. Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?

- 1) Вполне удовлетворен.
- 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
- 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
- 4) Скорее неудовлетворен.
- 5) Совершенно неудовлетворен.

2. Как бы Вы оценили свою уверенность в завтрашнем дне?

- 1) Вполне уверен.
- 2) Скорее уверен, чем нет.
- 3) Затрудняюсь определить свою позицию.
- 4) Пожалуй, не уверен.
- 5) Совершенно не уверен в завтрашнем дне.

3. Как бы Вы оценили свое отношение к условиям, в которых Вы работаете?
- 1) В целом отношение положительное. Я доволен существующими условиями.
 - 2) Отношение скорее положительное, чем отрицательное.
 - 3) Затрудняюсь сказать.
 - 4) Отношение скорее отрицательное, чем положительное.
 - 5) В целом отношение отрицательное. Я недоволен сложившимися условиями.
4. Удовлетворены ли Вы организацией своего труда?
- 1) Вполне удовлетворен.
 - 2) Скорее удовлетворен, чем нет.
 - 3) Не могу сказать, удовлетворен или нет.
 - 4) Скорее недоволен.
 - 5) Совершенно недоволен.
5. Удовлетворяет ли Вас продуктивность Вашего труда?
- 1) Вполне удовлетворяет.
 - 2) Скорее удовлетворяет, чем нет.
 - 3) Затрудняюсь сказать.
 - 4) Скорее не удовлетворяет.
 - 5) Совершенно не удовлетворяет.
6. Устраивает ли Вас величина вашей заработной платы?
- 1) Да, устраивает
 - 2) Скорее да, чем нет.
 - 3) Не могу сказать.
 - 4) Пожалуй, не устраивает.
 - 5) Совершенно не устраивает.
7. Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает Вас эффективно работать?

- 1) Да.
- 2) Скорее да, чем нет.
- 3) Затрудняюсь ответить.
- 4) Скорее нет, чем да.
- 5) Нет.

8. Как бы Вы оценили свои отношения с начальством?

- 1) Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
- 2) Отношения спокойные, без внутренней напряженности
- 3) Затрудняюсь оценить
- 4) Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
- 5) Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами

9. Как бы Вы оценили свои отношения с коллегами по работе?

- 1) Отношения полного взаимопонимания и сотрудничества
- 2) Отношения спокойные, без внутренней напряженности
- 3) Затрудняюсь оценить
- 4) Отношения напряженные, но не доходящие до открытого конфликта
- 5) Отношения напряженные, сопровождающиеся открытыми конфликтами

10. Как бы Вы оценили практическую необходимость, полезность того что Вам приходится делать на работе?

- 1) То, что я делаю, действительно необходимо.
- 2) Не все, что приходится делать, необходимо.
- 3) Затрудняюсь ответить.
- 4) Приходится делать много бесполезной работы.
- 5) Большинство работы оказывается бесполезной.

Блок 5

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе. Подумайте, пожалуйста, в какой мере каждое из приведенных ниже утверждений соответствует Вашему представлению о хорошей работе.

Таблица А.5 – Вопросы об идеальной работе

Содержание утверждения	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
1 Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать.			
2 Хорошая работа позволяет получить жильё.			
3 Работа наш долг перед обществом. Любая работа хороша, если она необходима			
4 Работа должна оставлять время и силы, чтобы пользоваться всем, что дает жизнь.			
5 Хорошая работа та, которая дает хороший заработок			
6 Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, – это хорошая работа			
7 Хорошая работа та, которая дает возможность приносить пользу людям.			
8 Хорошая работа та, которая позволяет всесторонне использовать свои знания и способности.			
9 Хорошая работа та, которая дает возможность продвижения по службе.			
10 Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется.			
11 Хорошая работа – это, прежде всего, интересная работа, доставляющая удовольствие.			

Продолжение таблицы А.5

Содержание утверждения	Соответствует		Не соответствует
	полностью	частично	
12 Хорошая работа позволяет выпускать продукцию пользующуюся спросом.			
13 Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания.			
14 Хорошая работа та, которая дает возможность заслужить уважение окружающих.			

Блок 6

С левой стороны проведите ранжирование от одного до десяти следующих десяти требований предъявляемых к работе. 1 место соответствует наиболее важному для Вас требованию, 10 место - наименее важному. С правой стороны, отметьте, насколько перечисленные требования удовлетворены на данной работе.

Таблица А.6 – Вопросы блока 6

Ранг	Требования предъявляемые к работе	Полностью удовлетворены	Частично удовлетворены	Не удовлетворены
	Достойная оплата труда			
	Хорошие условия труда			
	Возможность для обучения и профессионального совершенствования			
	Привлекательные карьерные перспективы			

Продолжение таблицы А.6

Ранг	Требования предъявляемые к работе	Полностью удовлетво- рены	Частично удовлетво- рены	Не удовле- творены
	Возможность для проявления иници- ативы и самостоятельности			
	Хороший уровень соц. защиты			
	Наличие свободного времени			
	Возможность приносить пользу лю- дям			
	Интересная работа, доставляющая удовольствие			
	Возможность заслужить уважение окружающих			