



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Основная образовательная программа бакалавриата

по направлению подготовки 040100 «Социология»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**Нематериальная мотивация персонала на крупном
производственном предприятии**

Работу выполнила:

Студентка IV курса II группы

Степанова Алина Владиславовна

Научный руководитель:

Доц., д.с.н. кафедры

социального управления и планирования

Рубцова Мария Владимировна

Санкт-Петербург

2017

Содержание

Введение.....	3
Глава I Теоретико-методологическая основа исследования.....	7
1. Понятие мотивации и социально – экономическая сущность понятия нематериальной мотивации персонала.....	7
2. Теоретические основы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала: теории, подходы.....	13
1.3. Нематериальные стимулы в системе мотивации. Классификация методов нематериального стимулирования	20
1. Социальные методы.....	20
2. Моральные методы.....	22
3. Психологические методы.....	26
Выводы по главе	29
Глава II Анализ проблемы нематериальной мотивации с помощью эмпирического исследования.....	33
2.1. Общая характеристика ОАО СЗ «Северная верфь».....	33
2.2. Анализ факторов мотивации труда в различных отделах предприятия.....	35
2.3. Выводы по исследованию.....	55
2.4. Разработка рекомендаций по корректировке системы нематериальной мотивации на предприятии.....	58
Заключение.....	61
Использованная литература.....	63
Приложение 1.....	67
Приложение 2.....	71
Введение	

Воздействие на мотивацию сотрудников – неотъемлемый элемент в системе управления персоналом, поскольку именно мотивация может напрямую влиять на поведение сотрудников, их желание работать, и соответственно, ведет к повышению производительности труда. Мотивацию определяют как создание у сотрудников внутренних побуждений к выполнению работы, для достижения определенных целей.

Нематериальная мотивация, как часть системы управления персоналом, крайне важна для продуктивного выполнения поставленных организацией задач, а ее методы гораздо разнообразнее и шире, чем методы материального стимулирования.

Актуальность данной проблемы объясняется тем, что одной из важнейших особенностей социального менеджмента в наши дни является возрастающая роль личности сотрудника – его потребностям уделяется большее внимание, и поэтому методы нематериальной мотивации меняются и совершенствуются. Современные теории менеджмента не дают ответа на вопрос как же соотносятся материальные и нематериальные составляющие мотивационной системы, а также какие методы управления персоналом наиболее эффективны. Более того, составляющая нематериальной мотивации так же изучена не полностью, так как именно она напрямую связана с внутренним миром человека – со сложной сетью взаимосвязанных психических, психологических процессов. Не смотря на это, на основании уже полученных знаний, руководители могут без труда применять рычаги нематериального стимулирования, тем самым, улучшая не только настрой работников, но и производительность на предприятии.

Суть нематериального стимулирования в повышении уровня лояльности и заинтересованности коллектива в компании, которая базируется на тесной связи личных интересов работника (получение признания и начальника, уважение среди коллег, стабильность на рабочем месте и др.) и прямых обязанностей.

Проводя исследование на тему мотивации на заводе были выделены два основных типа персонала - производственный персонал (осуществляющий

свою трудовую деятельность в материальном производстве с преобладанием физического труда и обеспечивающие выпуск продукции, её обслуживание) а также служащие, или административный персонал (труд в сфере организации или управления производством. Такая работа производится с преобладающей долей интеллектуального труда и проводится за компьютерами, в офисе). Исходя их кардинально разного характера труда, логично предположить, что и методы нематериальной системы мотивации могут различаться в этих двух отделах. Это – главная гипотеза в исследовании.

Итак, **объектом** моего исследования будет выступать система мотивации, а **предметом** – методы нематериальной мотивации персонала.

За основу теоретического анализа исследования, из многочисленных мотивационных теорий была взята школа человеческих отношений Элтона Мэйо, (+ административная школа научного менеджмента Файоля), содержательная теория Герцберга, процессуальная теория ожиданий Врума, типологическая модель Герчикова.

Таким образом, **целью исследования является описание механизмов трудовой нематериальной мотивации, которые используют управляющие организацией на примере ОАО «Северная верфь».**

Чтобы достигнуть цель, были установлены следующие **задачи**:

1. Первоначально, необходимо дать определение понятиям мотивации, стимулирования, нематериальной мотивации.
2. Провести обзор основных теорий и концепций трудовой мотивации, подходящих для моего практического исследования.
3. Описать типологию нематериальных стимулов к труду. На основе данной классификации провести анализ исследования.
4. Необходимо провести анализ исследования, где будет проведено сравнение методов нематериального стимулирования в отделе с прикладным, производственным характером труда и отделом с интеллектуальным

характером труда. Так же, на этом этапе необходимо выявить критерии системы мотивации, которые отсутствуют на предприятии.

5. Составить перечень рекомендаций по корректировке системы нематериального стимулирования персонала на заводе.

Гипотезы исследования

1. Для двух исследуемых отделов разных характером труда необходимы разные методы нематериальной системы стимулирования.
2. Такие критерии, как возможность повышения квалификации и обучения более востребованы в отделе с работой физического, прикладного характера.
3. Такой элемент нематериального стимулирования как признание со стороны начальства (личное, публичное) в равной степени используются в обоих отделах, несмотря на характер работы.
4. Уровень чувства принадлежности к коллективу(причастности), который выражается в элементах корпоративной культуры выше в отделе с интеллектуальным характером труда.
5. Система обратной связи, коммуникация с начальством недостаточно развита для того, чтобы быть мотивирующим фактором на предприятии из-за строгой профессиональной иерархии.
6. Меньше половины опрошенных на предприятии испытывает чувство гордости из-за работы на предприятии.

Структура работы включает в себя введение, две главы (теоретическая и практическая) с выводами по каждой, заключение, список литературы и

приложения. В первой главе дается классификация методов нематериальной мотивации, на которой построено исследование. Рассматриваются теоретические основания исследуемых понятий, а также представлены теории мотивации. Во второй главе представлена характеристика ОАО СЗ "Северная верфь" в которой было проведено эмпирическое исследование. Произведен анализ основных используемых, действенных рычагов в системе нематериального стимулирования сотрудников на отделе №430 и в цехе №7. В этой же главе резюмируются итоги проведенного исследования, и произведена разработка субъективных рекомендаций по корректировке, улучшению стимулирования системы мотивации на отделах. Основные полученные выводы по теме составляют заключение. В приложении содержится материал, с помощью которых было проведено исследование (программа исследования и анкета).

ГЛАВА I

Теоретико-методологическая база исследования

1. Понятие мотивации. Стадии возникновения мотивации, структура.

В научной литературе существует немало различных мотивационных тенденций и парадигм, из которых можно определить понятие мотивации. При подготовке к написанию данной работы было необходимо обратиться к работам различных авторов, где было обнаружено, что все они предлагают различные определения, согласно своему научному видению. Похожая ситуация с таким понятием как «культура», огромная вариация определений говорит о фундаментальности и научной значимости термина. Такая же значимость у понятия «мотивация» в социологии. Следующая трактовка является самой распространенной: «Мотивация - побуждение к деятельности человека или коллектива, возникшее для удовлетворения возникающих потребностей». В исследовании на заданную тематику ближе следующее определение: "Мотивация заключается в возникновении конкретных обстоятельств для высокой продуктивности работы по достижению цели личности или социальной группы"¹. Исходя из вышеперечисленных примеров, всё разнообразие определений мотивации сходятся в едином знаменателе: под понятием мотивации подразумевают такие движущие силы, которые устанавливают направление поведения и характер действий индивида. Подходы выделяются сразу: первый определяет её как побуждение извне, второй понимает источник мотивации как побуждение. В любом случае, маленький вывод можно сделать: поведение каждого индивида каждый раз чем-то смотивировано. Если обращаться к социологии, а в частности, социологии менеджмента, то мотивацию рассматривают как движущую силу сотрудников в трудовом коллективе. Объектом рассмотрения служит не любой человек, а тот, который наиболее вероятно или опосредованно связан с трудом, а также активностью и работой внутри группы и заданной соц.иерархией. Мотивировать кого-либо – это всегда означает ориентироваться на их основные интересы. Главная цель мотивации – возникновение таких условий,

¹Гордеева Т.О. Мотивация: новые подходы, практические рекомендации // Сибирский психологический журнал. - 2016. - № 5. - С. 38-53.

подталкивающие индивида к реализации планов, стремящиеся достигнуть поставленной цели. Еще глубже феномен мотивации раскрывается в таком определении "Мотивация — это условие, определенное состояние, которое задаёт уровень активности деятельности и её направленности индивида в определенной ситуации".² Оно подразумевает четкое разделение понятия два базовых составных элемента, их видно на рисунке 1:



Рисунок 1 - Составные элементы мотивации

Раскрывая аспект деятельности, нельзя не отметить - мотив никогда не существует сам по себе – он всегда связан с заданными обстоятельствами. Считается, что взаимозависимость деятельности и её результативности, выражается в движении кривой линии. В начале, по возрастанию активной деятельности, результативность последовательно, вместе с ней повышается. Далее, на определенном достигнутом уровне активность статична, без изменений. Такой "спокойный" этап принято считать лучшим диапазоном, когда работником достигаются самые эффективные и продуктивные показатели результатов. И далее следует такая закономерность- даже после незначительного превышения границы этого диапазона, результативность, как следствие, ухудшается. Вывод, который обязан знать любой руководитель - следует всегда следить за достижением и удержанием активности на этом "золотом" оптимальном уровне ³. Т.о., мотивацию, как движение (или деятельность, исходя из определения Уткина), рассматривают как 6 ступеней, строго идущих последовательно. Несомненно, в настоящей жизни процесс формирования

² Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 352.

³ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

мотивации всегда сглажен, не имеет четкого разграничения, поэтому такое четко структурированное рассмотрение данного процесса имеет довольно условный характер.

Итак, на первой стадии можно обозначить формирование потребностей. Если индивид имеет нужду в чем-либо, а также если он чувствует, что он в некомфортном состоянии – возникает первый период: возникающие потребности делят на базовые физиологические, социально-психологические. Проблематикой возникновения необходимости, разработкой стадий, превратившиеся в систематизацию, занимался Абрахам Маслоу⁴, чем внес огромную лепту в построение глобальной системы теорий мотивации.

Уже на следующей стадии начинается отбор вариантов удовлетворения потребностей, которые возникли на предыдущей стадии. Возникает необходимость действовать, человеку необходимо что-либо сделать для того, чтобы выйти из этого возникшего состояния, которое и обуславливает дискомфорт для него. Он стремится к любым возможностям её ликвидации. 3 стадия характеризуется формулировкой целей. Взглянув на первый рисунок, можно увидеть, что наравне с деятельностью стоит направленность: символический этап, в котором индивидом фиксируется, что именно и каким образом он будет делать, что именно следует обрести, достигнуть, для элиминации потребности.

На ключевой ступени, задачи могут поддаваться поправкам исправлениям, ввиду изменений уровня силы мотивации после израсходованных усилий. На следующей, пятой ступени, индивид обретает награду за все приложенные усилия. Здесь выявляется, в какой степени были эффективны выполненные действия и дали ли они желанный итог. В следствие того происходит либо угасание мотивации, либо на том же поддерживается на той же высоте, либо усиливается. На последней, итоговой стадии происходит элиминация потребности. В зависимости от уровня снятия напряженности,

⁴ Козлов Н.И. Пираижда потребностей Маслоу / Н.И. Козлов. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnostry_maslou.

вызванного необходимостью, индивид либо совсем приостанавливает свою активность до ближайшей потребности, либо дальше возобновляет поиски возможностей и продолжает попытки осуществить всё возможное для устранения потребности.

Как видно из последних двух стадий, необходимым критерием представляет собой вариативность процесса мотивирования. Его характер подвластен тому, какие потребности его задают. Далеко не весь спектр нужд индивида статичны и неизменны, некоторые находятся между собой в непростом динамической связи. Случается, что они нередко отрицают, расходятся друг с другом, или напротив, умножают силу действий некоторых потребностей. Эти вовлеченные во взаимозависимость потребности меняются со временем. Вследствие этого видно, что даже при доскональном знании о строении мотивации человека, всегда возникают непредусмотренные отклонения в образе действий, и такая же неожиданная ответная реакция на мотивирующие влияния. Есть дополнительный фактор, который делающий мотивационный процесс незаурядным, непредсказуемым и неповторимым - он заключается в различии и многообразии мотивационных структур у непохожих индивидов. Это значит, что у некоторых тенденция к приобретению результата будет веским, у других же к достижению того же итога событий тенденция будет, условно говоря, тусклая. В таком случае побуждение будет действовать разным образом на человеческое поведение. Также, может возникнуть и следующее положение: оба индивида обладают одинаково мощным мотивом на достижение нужного эффекта. Однако у первого заданный мотив возвышается над оставшимися существующими мотивами, и, благодаря этому он с максимальной отдачей, всеми законными способами будет добиваться цели. А второй, как вывод, не будет прилагать "сверх" усилия, как следствие будет вести себя абсолютно другим способом.

Мотивационный процесс имеет свои функции и методы.⁵ Главной из

⁵ Верховин В.И. Содержание, формы и функции трудового поведения // СОЦИС.- 1991. № 11.

функций является оказание влияния на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к продуктивному труду, общественного воздействия, например, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Все вышеперечисленные формы воздействия на труд мобилизуют работу субъектов управления, а также повышают эффективность всей системы организации и управления предприятием. Важно подчеркнуть, что сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал выполнял свою работу только в соответствии с его обязанностями на рабочем месте, а также данными ему правами, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Методы мотивации в свою очередь основываются на принципах системного подхода и анализа. Он подразумевает охват всего кадрового состава организации, принятие решений и их анализ в отношении персонала с учетом влияния внешней среды и ее взаимосвязей с внутренней средой. Все методы можно разделить на 4 условных раздела: экономические методы, административные, социально-психологические, а также духовно-нравственные.⁶ Благодаря экономическим методам осуществляется материальное стимулирование коллектива в целом, а также отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма управления, с помощью которых обеспечивается прогрессивный рост организации. Административные методы связаны с осознанием сотрудниками таких вещей, как необходимость трудовой дисциплины, чувство ответственности и долга, его стремление добросовестно трудиться в конкретной организации, принятие культуры трудовой деятельности.

1.2. Теоретические основы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала.

⁶ Барков С.А., Пастухова И.В. Мотивация персонала // Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата. - М.: Юрайт Москва, 2015. - С. 138-160.

Узкий предмет моего исследования очень сократил возможность использования существующего разнообразия мотивационных теорий. Вопросы мотивации трудовой деятельности, обусловленность мотивации поверхностно затрагивались такими социологами как Т. Парсонс, М. Вебер, Т. Веблен, Р. Мертона, а также Н. Смелзер.⁷ Они объясняли мотивацию институциональными факторами (к прим., социальные факторы управления). Нематериальный аспект мотивации нуждается в особом подходе к изучению, потому что она связана с особенными внутренними потребностями личности. Из классических теорий в данной главе будет рассмотрена содержательная теория Герцберга, школа человеческих отношений Э.Мэйо, (+ административная школа научного менеджмента Файоля), типологическая модель Герчикова.

Школа человеческих отношений впервые обратила внимание на глобальный минус функционирования системы материального стимулирования в одиночку.⁸ Элтон Мэйо, основатель школы «человеческих отношений», основал свою теорию после совершения Хотторнских экспериментов, которые показали, что человеческие факторы (особенно социальное взаимодействие и общественное, групповое поведение) значительно влияют на производительность труда. Данная теория будет основной в моём исследовании. Однако важной предпосылкой и основанием дальнейшего разбора этой теории служит административная школа научного менеджмента Файоля, которая возникла раньше Школы человеческих отношений. В работе Файоля «Общая и промышленная администрация» процесс управления в новинку был представлен как процесс, включающий в себя несколько функций, которые напоминают современную структуру управления (планирование, мотивацию, регулирование и контроль).

⁷ Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. Motivation Management. : Юнити-Дана, 2004. 400 с.

⁸ Теория Э.Мэйо// Социология управления URL: teoriya_chelovecheskih_otnosheniy_3meyo.html (дата обращения: 19.04.2017).

Важнейший критерий, который был выделен для данного исследования, это создание 14 универсальных принципов, позволяющих предприятию достичь успеха, и среди них можно увидеть предпосылки для появления первых элементов НЕМАТЕРИАЛЬНОГО стимулирования. Именно они выделены в таблицу⁹:

12. Стабильность состава	Низкая текучесть кадров как показатель стабильности.
13. Инициатива от сотрудников	Инициатива заключается в разработке плана работы, предложений по его корректировке или замечания по реализации. Дозволенная свобода выражения собственных предложений и их осуществления также относится к понятию инициативы.
14. Корпоративный дух	Удовлетворяет потребность к причастности к коллективу, создает комфортную обстановку.

Таблица 1. Универсальные принципы А.Файоля с кратким пояснением

Можно заметить, что то, что Анри Файоль назвал корпоративным духом, в современной системе относится к элементу корпоративной культуры. Именно она является центральным методом психологического раздела нематериальной мотивации. Такие факторы как стабильность и инициатива тоже имеют место в современной системе нематериальной мотивации. Это значит, что уже в 1950-ых годах, сразу после школы научного менеджмента Форда, (где основным рычагом управления была только мотивация материальная, денежная) сначала зарождалась система нематериальной мотивации персонала. И так, развил эту мысль Элтон Мэйо, который сделал упор на человеческие факторы, корпоративный дух, взаимодействие внутри коллектива, а также групповое поведение, что сильно отличается от парадигмы Форда и предшественников.

⁹Теории мотивации // Информационно-управленческий Портал «У» URL: <http://portal-u.ru/motivaciya-deyat/soderzhatse-teorii-motivacii> (дата обращения: 27.04.2017).

В ходе проводимых им и его командой эксперимента, исследователи сначала отталкивались от идей классической научной школы управления: целенаправленно корректировали устоявшиеся условия работы. Работникам позволялось чуть больше, например, в их режим вводили несколько чуть более долгих перерывов, разрешались разговоры на рабочем месте (что, безусловно, стремительнее сплывало коллектив), меняли время рабочего дня в пользу сотрудника, а в последствии меняли режим рабочей недели тоже в пользу персонала, но без весомого ущерба для предприятия. Все эти изменения (к удивлению на то время) привело к стремительному подъему производительности. Однако был замечен следующий факт - при отмене этих изменений, производительность труда продолжала оставаться на том же уровне. Был сделан главный вывод, что производительность коррелировала с условиями внутри группы, а также особенностями взаимоотношений начальства и коллектива. В ходе эксперимента было также проанализировано влияние окружения, коллег, на мотивацию отдельного сотрудника внутри коллектива. Были замечены зависимости между типажам работников: более активные, быстрые и инициативные, которые явно выбивались, как правило, из коллектива инертных и медлительных, со временем меняли стратегию своей работы. Первые стали подстраиваться под вторых, замедляя темп своей работы, что объяснялось тем, что, выбиваясь из общего ритма, они негласно считались «нарушителями порядка», которые несли угрозу установленному режиму, а также благополучию членов коллектива. Такая же зависимость обнаружилась и в обратную сторону: медлительные работники, пытались повысить свою производительность, мотивируя себя теми же установками – не выбиваться, быть на одной «рабочей» волне.

Можно сказать, Мэйо внёс огромный вклад в изучение мотивации сотрудников, подчеркнул необходимость поведенческих факторов в системе мотивации труда, что подтолкнуло дальнейших исследователей брать во внимание не только аспект денежного стимулирования. Главный вывод по его экспериментам таков: крайне необходимо учитывать социальные

взаимоотношения между сотрудниками и атмосферу внутри коллектива. Помимо экономических потребностей, во главу угла встали не менее важные - социальные. С того момента впервые структура управления предприятием стала рассматриваться не просто как упорядоченное роботообразное поведение и действия работников, но как взаимосвязанная организация, социальная система, где происходит взаимодействие не просто наемных сотрудников, а личностей в первую очередь, где происходит их объединения в группы.¹⁰

Итак, основные изменения с прошлыми теориями управления:

- Повышенное внимание именно к социальным потребностям человека, учёт социальной природы сотрудника.
- Постепенный отказ от строгой иерархичности – поощрение инициативы, возможность к участия работников в корректировке рабочей деятельности;
- Акцент на возрастающую роль неформальных взаимоотношений внутри коллектива.

Теории мотивации конца XX века вышли как раз из школы Мэйо. Среди них выделяют два основных типа, которые различаются по объекта исследования, на который делается акцент: содержательные и процессуальные. Обе фокусируются на особенностях структуры нематериального стимулирования, поэтому они были выбраны мною для рассмотрения в данной работе.

Итак, первый тип - содержательные теории мотивации.¹¹ Особенностью этого типа можно считать упор на основные потребности, которые побуждают действовать. Это базовое условие, которое необходимо для установки пропорции между личными и публичными вознаграждениями, а также для

¹⁰ Теория Э.Мэйо// Социология управления URL: teoriya__chelovecheskih_otnosheniy_3meyo.html

¹¹ Содержательные теории мотивации // Информационно-управленческий Портал «У» URL: <http://portal-u.ru/motivaciya/degat/sodergattheoriimotivacii>

расчёта времени, объема и содержания работы. К этому типу мотивации относится «двухфакторная модель мотивации Герцберга», она была взята в качестве основных методологических рамок. Суть теории заключается в классификации критериев, которые могут влиять на поведение сотрудника. Первую группу называют "мотиваторы", то есть такие личные потребности работника как самореализация, общественное признание, возможность профессионального роста и подъему по карьерной лестнице, сторонняя оценка их результатов, и чувство ответственности. Мотиваторы стремятся удовлетворить все возникающие собственные потребности в достижении поставленных индивидом целей. "Гигиенические" факторы относятся ко второй, противоположной по содержанию группе. В эту группу входят нюансы оплаты труда, степень контроля за работой, особенности стиля управления руководством, такие условия работы как безопасность, обстановка, стабильность которая выражаются в текучести кадров.

Двухфакторная модель подчеркивает и указывает на неравное влияние на индивида обеих групп. Минус данной теории заключается в том, что эмпирически не доказано, что воздействие мотиваторов (продвижение по службе, возможности делового роста, успех и ответственность) на сотрудников любого типа непременно должно вести к возрастанию удовлетворенности работой. Однако сила теории Герцберга

в том, что он смог наглядно показать влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных (что важно для конкретного исследования) на изменение отношения сотрудника к работе, и, как следствие,

на результаты его деятельности; очень важный аспект нематериального стимулирования заключается в показана необходимости внезапного поощрения трудов работника, особенно в рамках такого фактора как общественное признание. Поскольку в данной работе важна именно социально-психологическая мотивация в большей степени, а не экономическая или материальная, данная теория вполне подходит под ракурс моего исследования.

Вторая группа процессуальных теорий мотивации делают акцент на рассмотрении мотивации как процесс руководства выбором. Они не показывают влияния личных потребностей на деятельность персонала, более того, они доказывают, что деятельность и поведение формируется не только под их влиянием. Наглядный пример такой теории - теория ожиданий Виктора Врума. Она доказывает, что не только наличие потребности является необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Особенность теории в том, что необходимым условием действия является надежда или гарантия в том, выбранный человеком им вариант поведения обязательно приведет к удовлетворению потребности или приобретению желаемого. Это означает, что феномен ожидания рассматривают как вероятностную оценку свершения определенного намеченного события: карьеристы будут работать с полной отдачей, если они гарантированно смогут продвинуться по службе. Такова основная идея процессуальной теории Врума.

Для рассмотрения также была взята модель типов мотивации Владимира Герчикова, которая основана на выделении среди персонала сотрудников, с преобладанием одного из пяти типов мотивации.¹² Однако отмечается, что при явном превалировании какого-либо определенного типа в человеке, черты остальных типажей могут проявляться.

Итак, основные типы:

- Такой тип, как инструментальная мотивация, которая преобладает в большинстве сотрудников. Сотрудника с преобладанием данного типа первостепенно интересует величина зарплаты, иных материальных поощрений, получаемых как вознаграждение за труд; он не интересен мне для моего исследования из-за кардинально противоположного предмета исследования – системы нематериальной мотивации.
- Профессиональная мотивация проявляется в преобладании творческо-интеллектуального характера работы. При ней реализуется возможность

¹² Модель мотивации Герчикова // Матрица Бизнеса URL: <http://www.econfin.ru/archives/8907>

самореализации как основной потребности социальных методов системы нематериальной мотивации (подробнее о типологии методов немат.мотивации в следующем параграфе). Человеком ценится возможность доказать, что ему под силу справиться с не самой легкой работой, подчеркивая, что именно оно не каждому даётся; профессиональная мотивация также проявляется в стремлении к самостоятельности, в частности в определении выбора исполнения той или иной работы. Более того, заметной чертой является перманентное стремление к профессиональному росту, к самосовершенствованию в этой сфере, оценка его способностей и умений со стороны. Заработная плата в данном случае не первостепенна – она служит лишь оценкой руководства о качестве его работы, об уровне его профессионализма. Отличительная черта карьеристов.

- К сожалению, как правило к данному типу относится не господствующая часть сотрудников. Такой тип называется Патриотическим. Интерес заключается в осуществлении глобальной всеобщей цели, работа на благо преобладающего для предприятия дела; также присутствует искренняя и бескорыстная заинтересованность в успехах реализации. Их отличает стойкая вера и уверенность в том, что именно он незаменим и нужен для организации. Присутствует также и самоотверженная готовность возложить на дополнительную ответственность и ручательство на себя во благо всеобщего дела.
- Человека с хозяйским типом отличает собственная, личная заинтересованность в реализации какой-либо цели, а также по собственному желанию принятая на себя ответственность за действия. Выявленная тенденция к самостоятельности единоличности, инициативности, отторжение наблюдения со стороны. Этот тип среди наемных работников не многочисленен, однако он является преимущественным среди предпринимателей, которые работают «на себя».

- Люмпенизированный работник - типичный пример работника, с со специфической мотивацией избегания. Такой работник пытается на сколько возможно уменьшить количество совершаемых действий; отличается невысоким оцениванием своей работы; основное стремление – сжалить, сделать работу побыстрее, без штрафов и замечаний со стороны начальства, стараясь прикладывать как можно меньше сил. Такой индивид не всегда может гарантированно обеспечить себя своим трудом, он согласен с этим и не стремится исправить своё положение.

Итак, были рассмотрены преимущества и ограничения наиболее известных на сегодняшний день теорий и моделей мотивации, которые подходят под издевательскую проблему данной работы – нематериальное стимулирование и роль нематериального стимулирования в общей глобальной системе мотивации.

3. Нематериальные стимулы в системе мотивации персонала. Типология нематериальных методов.

Как уже было сказано в первом параграфе, проблема мотивации в современных социальноэкономических условиях чрезвычайно актуальна. Большинство руководителей решают, что лучшим решением будет просто несколько увеличить размер з/п, или, даже, выплатить внушительную одновременную надбавку. Финансовое стимулирование – самый простой и распространенный выход из ситуации с точки зрения руководства и, в целом, как правило позитивно воспринимается сотрудником. Но был открыт дополнительный, не менее результативный, часто недооценённый механизм побуждения – нематериальное стимулирование. Важнейшее явление, которое достигается с помощью НС — это увеличение и подъем степени лояльности и вовлеченности со стороны

сотрудников выполнении задач и конечных целей.

Кратко говоря, вся суть нематериальных способов мотивации кроется в ответе на вопрос: почему сотрудники работают конкретно в этой фирме при том, что другие компании (конкурентные) платят столько же? Это происходит потому что есть что-то важное и необходимое, что нельзя приобрести за деньги. Если специалист получает это на данном предприятии, то он очень вряд ли покинет это место работы и сменит на другое.¹³

3.1 Такой тип, как *социальные стимулы* связаны первостепенно с нуждой сотрудников в самоутверждении, с желанием занимать какой-либо общественно-значимый, ценный или даже престижный статус; стремление занять такое положение, которое будет возвышать личность сотрудника, а также удовлетворит даже такие потребности как желание обладать некоторым объемом власти и влияния на коллег.

Социальные стимулы, как правило, заключаются в реализации возможностей местного управления трудом, возможностью принимать решения и продвигаться вверх по карьерной лестнице. Такие стимулы характеризуются не только одной возможностью обладать определенными правами и обязанностями, но, также возможностью использовать право голоса в некоторых случаях, в том числе решении возникающих проблем, выражении своего мнения по поводу различных корпоративных вопросов. Крайне важный фактор для производительности и эффективности труда - это рабочая среда или стабильность. Безусловно, рабочая обстановка имеет очень сильное влияние на лояльность сотрудников к их обязанностям. Причём не стоит путать рабочую среду с критериями психологических стимулов, то есть атмосферой, «климатом» внутри коллектива. Здесь речь идет о тех условиях, которые характеризуют стабильность на рабочем месте. Без нее работники не всегда могут в полной мере

¹³ Кравченко А. И. Социология управления: Базовый курс. Учеб. пособие для студентов— 2-е изд., испр. и доп. — Академический Проект М., 2005.

выразить свои профессиональные навыки. Поэтому не следует ждать от работника полной, максимальной добросовестной и качественной отдачи в условиях угрозы сокращения или при ощущении беспокойства из-за неуверенности в завтрашнем дне. Также, само наличие рабочего места - далеко не полный гарант чувства стабильности. Сотрудники также боятся потерять уважение, которое они чувствовали со стороны коллег или начальства, или утратить свой статус, это чувство стабильности делает особенно важным развитие работы в коллективе. Стиль руководства, управляющего довольно так же имеет свой вес, поскольку формализованная, утратившая элемент обратной связи система управления персоналом может подавить важнейшее чувство защищенности, что, конечно, неутешительно повлияет на уровень производительности труда.

Некоторые усилия, предпринимаемые для развития предприятия, могут быть не желаемы сотрудниками или не устраивать их, поэтому важно активно вовлекать персонал в принятие решений по поводу их собственного развития и роста. Именно поэтому одним из составляющих социальной системы стимулов является возможность сотрудников развиваться и обучаться. Оказание помощи в повышении или подтверждении квалификации – один из наиболее продуктивных вариантов увеличения продуктивности и желания работать. Лучшее обучение — связанное с непосредственными функциями сотрудника и осуществляется на самом рабочем месте.¹⁴

3.2. Следующий вид нематериальных стимулов – это *моральные стимулы*.

Они связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как квалифицированного работника, и как нравственно одобряемой личности. Признание делится на два вида – личное и публичное. Итак, личное признание выражается в нескольких критериях.

¹⁴ Управление персоналом: учебное пособие // Единое ОКО URL: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/971/40971/18276>

Во-первых, имена отличившихся работников помечаются в докладах высшему руководству.

Во-вторых, они имеют ряд преимуществ и поощрений, например, они могут быть представлены руководителю лично. Таким работникам предоставляется право личной подписи в документах, в разработке которых они принимали участие, а также случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание заключается в широком тираже и публичном распространении информации о достижениях в либо местных газетах организациями, либо на специальных стендах или «досках почета».

Публичное признание выражается также в награждении особо отличившихся работников грамотами, или особыми отличительными знаками организации (например, внесение их имен в специальные книги). В противовес, затрагивая тему материального стимулирования персонала, необходимо упомянуть, что публичное признание всегда сопровождается поощрением ценными подарками, премиальными выплатами и так далее.

К данному типу стимулирования также относятся похвала и критика.¹⁵ Эти рычаги стимулирования очень действенны там, где есть постоянный личный контакт и обратная связь руководства с персоналом. Похвала обычно следует после любых положительных, результативных, достойными действиях работника, пусть даже сделанная работа не вносит огромный вклад в общий результат.

Однако, применение похвалы обязательно сопровождается рядом ограничений: похвала должна быть дозированной, но регулярной.

Р е г у л я р н о й , з н а ч и т к о н т р а с т н о й -

¹⁵ Управление персоналом: учебное пособие // Единое ОКО URL: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/971/40971/18276> (дата обращения: 22.05.2017).

она не может быть слишком частой, так как нужны перерывы (так как если слишком часто хвалить, сотрудник начнет привыкать и действенность этого метода со временем обязательно ослабится).

Более того, похвала всегда должна быть честной и иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие не побуждает и совсем не мотивирует для дальнейших действий.

Ко второму критерию, критике, следует подходить еще более разборчиво.

Основная функция критики - это стимулирование действий сотрудника, направленное на их исправление, а также устранение каких-либо упущений или недостатков. Однако критика, как и похвала, должна быть строго объективной. Итак, основные правила использования критики: доброжелательный, тактичный и уважительный тон, который служит для ослабления обвинительного акцента, внедрения элементов похвалы, сопереживания личности, критикуемого; необходимо, чтобы критика также была аргументирована и справедлива; при совершении замечаний руководитель должен избегать демонстрации своей правоты и категоричных требований признания работником своих ошибок.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что любая критика должна сопровождаться предложением о возможных вариантах устранения недостатков, а также демонстрацией готовности помогать и поддерживать на пути к исправлению.¹⁶

Следующим вариантом морального стимулирования к работе является гибкий рабочий график. Этот метод предусматривает определенные временные границы, а рамках которых продолжается работа, вместо точно установленного времени начала и конца работы. Такой график также подразумевает фиксируемый период, во время которого сотрудник обязан находиться на рабочем месте. Проще говоря, сотруднику предоставляется свобода в в

¹⁶ Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.

ыборе своих рабочих часов, так как график он регулирует сам (в пределах необходимого для обязательного выполнения лимита времени работы). В таких условиях работа может выполняться не обязательно на одном фиксированном рабочем месте, сотрудник может работать в домашних условиях, за своим компьютером. Гибкий график может включать в себя сокращенную рабочую неделю.

Также, работа, порученная одному сотруднику, может быть разделена между несколькими штатными единицами.

Неоспоримо, предоставление возможности работать по нефиксированному графику это хороший моральным стимулом повышения трудовой эффективности и производительности. Эта демонстрация доверия к сотрудникам сильно укрепляет их веру в себя, показывает уважение со стороны начальства, а также дает возможность рационально распределять свое время, личное и рабочее. Другие виды нематериальной мотивации, входящие в понятие корпоративной культуры:

Тренинги или наставничество. В условиях обеспечения системы наставничества стало возможным привить сотрудникам необходимые навыки, обеспечить приобретение опытом и, конечно, мотивировать. Даже если сотрудники имеют достаточную квалификацию, даже для специалистов с большим опытом работы данный тип мотивирования будет очень кстати, в таком случае главная цель тренинга - отвлечь от повседневности, каждодневного распорядка дня, прибавить заряд энергии.

Таким же образом влияют и организации конференций, праздников, собраний особенных традиции коллектива, отдела, предприятия.¹⁷ Такие мероприятия позволяют собрать воедино всех сотрудников коллектива в менее формальной обстановке, совместить обсуждение рабочих вопросов с отвлечением на перерывы и отдыхом.

¹⁷ Мансуров Р.Е. Методы нематериальной мотивации персонала. /Р.Е.Мансуров — М.: Юрайт, 2012. — 120 с

Не менее важным являются и местные источники информирования сотрудников об официальных и неофициальных (в большинстве) событиях и новостях. Примером может служить выпуск газеты или иной печатной продукции, в которой будет публиковаться либо новостные сводки, либо информация по определённой тематике, либо выдающиеся достижения и яркие результаты, оповещения о памятных датах и значимых событиях.

Награды. В нематериальном аспекте это может быть грамоты, обозначение на доске почёта. Награды, как личная отметка руководителем достойной и эффективной работы подчиненных может стоять наравне с публичным признанием, так как личное внимание, как правило, очень ценится работниками, мотивирует в дальнейшем выполнять работу таким образом, чтобы ее выделили среди остальных.

Не требуя больших финансовых вложений со стороны организации, надомная работа обладают большой мотивирующей силой. Это достигается путем установления баланса между работой и личной жизнью сотрудника. Такая работа предполагает возможность трудиться вне зависимости от места, офиса.¹⁸ Таким образом, можно сделать вывод, что существует множество видов нематериальной мотивации персонала организации. Однако для каждой определенной ситуации существует свой набор приемов. В обязанности управленца входит определение специфических особенностей каждой ситуации и характера каждого подчиненного, и, как следствие, применение соответствующих эффективных приемов по нематериальной мотивации.

3.3. Психологические стимулы базируются на роли коммуникация в жизни каждой личности. Общение является базовой социальной потребностью и условием успешной социализации и жизнедеятельности человека. В системе трудовых отношений психологические стимулы выражаются в комфортном климате внутри коллектива. Климат в коллективе – ключевая составляющая, которая гарантирует нормальное общение между сотрудниками, даёт свободу

¹⁸ Мансуров Р.Е. Методы нематериальной мотивации персонала. /Р.Е.Мансуров — М.: Юрайт, 2012. — 120 с

для самореализации, а также подтверждает ощущение удовлетворенности работника в своём труде. Между материальными и нематериальными стимулами к труду есть диалектическая связь: зарплата (материальный стимул) влияет самооценку работника и его оценку собственного труда, удовлетворяя потребности в самоутверждении, уважении окружающих, самоуважении и т.д., то есть материальный стимул предстает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но нельзя использовать лишь материальный аспект стимулирования, так как без творческих, моральных и социальных стимулов вся система стимулирования рухнет и прекратит выполнять свои базовые функции, что приведет к преобладанию экономических стимулов. Следовательно, оба вида стимулирования взаимодополняют и обогащают друг друга.

В работе с персоналом менеджеру необходимо стремиться к оптимальному варианту психологической мотивации: **корпоративная культура** также может играть важную роль в повышении нематериальной мотивации у сотрудников. Она включает в себя

- Особую, уникальную систему взаимоотношений, принятой в компании;
- Принятые командные ценности организации;
- Чувства принадлежности к коллективу и компании в целом;
- Установка корпоративных мероприятий и системы внутрикорпоративных коммуникаций

Создание корпоративной истории «Легенды компании», что подразумевает под собой написание истории компании, в которой будут отмечены сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.¹⁹

В качестве отличительного зарубежного примера использования внедрения системы нематериальной мотивации можно привести опыт управления кадрами

¹⁹ Семина Т. В. Нематериальное стимулирование по-прежнему актуально // Служба кадров. — 2010. — № 4. — С. 25–27.

корпорации IBM. Подход IBM использует отличительный, новый подход для анализа результатов работы, а также оценивания работы каждого сотрудника.²⁰

В корпоративной культуре IBM существует ряд законов, принципов, которые стоят превыше всего, и благодаря которым, по мнению многих, она достигла таких высот. Эти три основных принципа: уважение к личности сотрудника, гарантированная пожизненная занятость, а также единый статус всех работников. Во главе угла управленческой структуры IBM стоят отношения между руководителями и подчиненными. Они регулируются особой обязательной системой аттестаций и собеседований. Также, главенствующий принцип нематериальной мотивации этого предприятия – это пожизненная занятость сотрудников, который гарантируется руководством.

²⁰ Броден Ф. Искусство вдохновлять: что такое мотивация и как она возникает // Theory&Practice, 2016. – 15

Выводы по главе I

- В этой главе понятие мотивации было рассмотрено с точки зрения разных учёных, были рассмотрены теоретические аспекты, такие как структура, система мотивации, были описаны ключевые теории мотивации, а также теория, основанная на выделении среди персонала лиц с преобладанием одного из 5 типов мотивации. Были выделены инструменты методов стимулирования, также место в главе отведено определению места нематериальной составляющей в системе стимулирования персонала. Важнейшая функция нематериального стимулирования — это повышение уровня лояльности стороны сотрудников для достижения как их собственных целей, так и целей предприятия, а также повышение уровня вовлеченности в жизнь предприятия.
- Эффективная система нематериального стимулирования персонала руководству базируется на основных потребностях своих сотрудников, и именно потребности влияют на формирование внутренних мотивов к труду.
- Необходимо различать понятия мотивация и стимулирование. Основное момент различия в воздействии – стимулирование представляет собой внешние средства, благодаря которым происходит мотивация. Сама мотивация – это внутренний процесс сотрудника, который запускается под влиянием его потребностей, интересов и каких-либо ожиданий от работы. Именно поэтому мотивация по является более широким понятием, включающим в себя стимулирование и внутренний компонент.
- Обе из затронутых теорий: содержательных и процессуальных внесли огромный вклад в понятийный аппарат процесса нематериального мотивации и, а также аспектов стимулирования. Данные теорий служат

базой для разработки личных вознаграждений, методов публичного признания и диагностики мотивационного потенциала каждого из сотрудников.

- Сама по себе система материального стимулирования недостаточно эффективна без использования методов нематериального стимулирования, поскольку удовлетворение аспектов огромной внутренней системы потребностей, желаний и установок зависит как раз от существующей системы нематериального стимулирования работников..
- Методы нематериального стимулирования можно разделить на 4 основные части: социальные, моральные, психологические и организационные. Классификация зависит от принадлежности конкретного фактора стимулирования к той области потребностей, которую он удовлетворяет.
- Социальные методы удовлетворяют потребности личности, как индивида внутри общества, со своей системой статусов, ролей, горизонтальной/вертикальной мобильностью. Сюда входят такие рычаги, как возможность повышения квалификации, возможности карьерного роста, публичное признание со стороны начальства.
- Моральные методы связаны непосредственно с внутренним миром личности, с духовно-нравственными принципами, или взглядами на общественные установки. Сюда входит ощущение самореализации, чувство гордости, личный контакт с руководством в виде похвалы или критики.
- Психологические методы выражаются в определении себя как участника коллектива, члена социальной группы, адаптации. Здесь присутствуют такие рычаги стимулирования как поддержание корпоративной культуры, усиливающая чувство принадлежности, нужности, сплоченности.
- Организационные стимулы иногда относят к категории социальных. Они связаны с такими критериям как время, организация пространства, стабильность, информирование.

Глава II

Анализ проблемы мотивации с помощью социально- экономического исследования на ОАО СЗ «Северная верфь».

1.Общая характеристика предприятия

Первое название предприятия - «Путиловская верфь». Дата основания - 14 ноября 1912 года, и на тот момент её лавной целью было поднять на следующий уровень военно-морской флот России. Место основания - в Балтийском море в акватории Финского залива. На протяжении всего времени существования название завода неоднократно менялось, однако название «Северная верфь» завод получил лишь в 1997 году.²¹

На данный момент завод специализируется на серийном производстве различных видов судов таких направлений как сухогрузные, пассажирские корабли, паромы, эскадронные миноносцы, суда, имеющие своей целью обеспечение ВМФ России. На нем также происходит ремонт и усовершенствование российский и импортных судов, а также обеспечение как внешнего, так и внутреннего рынков кораблями на коммерческой основе. На счету «Северной Верфи» множество выдающихся нововведений, одно из таких представляет довольно значимое достижение на международном уровне – внедрение в работу производства трубопроводов с помощью использования трехмерной математической модели на автоматизированной основе. Также, завод обладает надежной репутацией, на отечественном рынке, а на зарубежном она является значимым деловым партнером.

²¹ Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» // URL: <http://www.nordsy.spb.ru/about/control/>

Регламент на официальном сайте гласит, что руководство завода держит высокую планку корпоративной культуры, создавая комфортные условия для работы. Также, есть возможность карьерного роста, через регулярное обучение для совершенствования в профессиональной среде. Принципиальным направлением для предприятия является развитие и мотивация сотрудников к непрерывному развитию. Крайне важным пунктом является взаимоуважение, ведь без этого невозможно наладить продуктивные, а главное, доверительные отношения с сотрудниками, сложно узнать их потребности, а, как следствие, создать эффективную систему мотивации. Также, регламент гласит, что всегда приветствуется инициатива работников, ориентированная на повышение производительности или регулированию трудовой и административной деятельности. В самих сотрудниках всегда ценятся такие качества, как умение работать в команде, ответственность.

Также стоит заметить, что Северная Верфь обозначает своей главной миссией поддержание высокого уровня выполнения своей работы на достойном уровне. В трудовой договор предприятия входит добровольное мед. страхование, выплата вознаграждений за достижения, обеспечение льготами, предоставление путевки в санаторий, а также обеспечение системой премирования на основе высоких показателей работников или за выслугу лет. Существует и система вознаграждений по итогам года, производится денежная помощь сотрудникам, имеющим многодетные семьи, оказывается регулярная материальная поддержка ветеранам завода.

Генеральным директором ОАО СЗ «Северная верфь» с февраля 2015 года является Селезнев Алексей Геннадьевич.²²

²² Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» // URL: <http://www.nordsy.spb.ru/about/control/>

2. Анализ методов мотивации труда в различных отделах предприятия

Вопрос №1 Основные существующие факторы на предприятии, позитивно влияющие на мотивацию труда

Вопрос подразумевает **существующие на данный момент условия** на рабочих местах, которые работники положительно оценивают. Из них были выбраны переменные, подходящие предмету моего исследования – мотивирующие (нематериальные) факторы.

К ним относятся климат в коллективе, наличие обратной связи с начальством, общественное значение работы, возможность повысить квалификацию. Респондентам предлагалась выбрать несколько вариантов. Важно подчеркнуть, что 0% не означает, что данный фактор вообще отсутствует в системе мотивации, это значит, что опрашиваемые не считают его главенствующим.

"Что из перечисленного Вы больше всего цените на предприятии?"

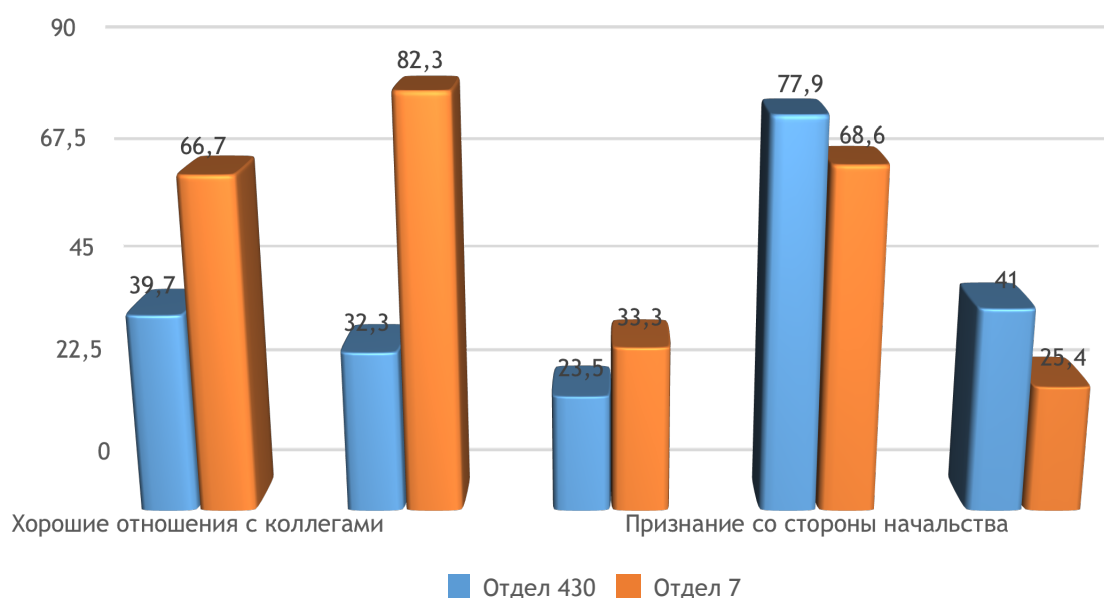


Диаграмма 1. Основные существующие факторы на предприятии, позитивно влияющие на мотивацию труда сотрудников

Итак, распределение получилось следующим: Хорошие отношения с коллегами отметили 27 человек (39,7%) в отделе 430 и 34 человека (66,7%) в отделе 7. Разрыв в 27 % свидетельствует о более развитом элементе «климат в коллективе» в системе психологических стимулов в отделе с прикладным характером труда.

Возможность повышения квалификации 22 человека (32,3%) в отделе 430 и 42 человека (82,3%) в отделе 7. Огромный разрыв в 50% свидетельствует в пользу более развитого элемента «повышение квалификации» в системе социальных стимулов в отделе с прикладным характером труда.

Общественное значение работы как мотивирующий элемент отметили 16 человек (23,5%) в отделе 430 и 17 человек (33,3%) в отделе 7. **Практически одинаково низкий уровень в обоих отделах говорит о слабо развитом элементе «чувство гордости» в системе психологических стимулов.**

Признание со стороны начальства отметили 53 человека (77,9%) в отделе 430 и 35 человека (68,6%) в отделе 7. Практически одинаковый высокий уровень элемента «признание со стороны начальства» свидетельствует о развитой системе моральных стимулов в обоих отделах.

И, наконец, наличие обратной связи как элемент мотивирующий к труду отметили 28 человек (41%) в отделе 430 и 13 человек (25,4%) в отделе 7. **Разрыв небольшой, однако это говорит о том, что данный элемент, относящийся к системе социальных стимулов более развит в административном отделе.**

Вопрос № 2. Ценности различных типов вознаграждения для самих работников.

В подтверждение полученных результатов был задан вопрос относительно личных предпочтений каждого сотрудника. Если какой-либо из критериев был отмечен, это не означало, что он присутствует в системе. Главное для меня было узнать о собственных предпочтениях сотрудников каждого отдела, для составления рекомендаций в результате анализа исследования. Респондентам было позволено отметить не более 3-х вариантов. Из всех предложенных критериев были выбраны те, которые подходят для моего предмета исследования.

"Какие из перечисленных критериев важны лично для Вас?"



Диаграмма 2. Распределение ответов относительно ценности различных типов вознаграждения

Итак, распределение показало, что 52 человека (76,4%) в отделе 430 и 27 человек (53%) в отделе 7 отметили «Моральное поощрение со стороны руководства» лично значимым элементом. **Моральные раздел элементов в системе стимулирования предпочтительнее в административном отделе.** Это доказывает разрыв в 23%.

«Возможность повышения квалификации» как лично значимый элемент отметил 21 человек (31,8%) в отделе 430 и 31 человек (60,7%) в отделе 7. **Большой разрыв в 30 % показывает предпочтительность социальных стимулов в отделе с прикладным характером труда.**

Критерий «Наличие элементов корпоративной культуры» важным отметило 37 человек (54,4%) в отделе 340 и 16 человек (31,3%) в отделе 7. Психологический раздел системы нематериального стимулирования более ценен в отделе с интеллектуальным характером труда.

Наконец, «наличие организационных стимулов», такие как выбор гибкого графика как лично важный элемент отметили 43 человека (63,2%) в отделе 430 и 20 человек (39,2%) в отделе 7. **Организационные стимулы (социальные) преобладают в административном отделе с отрывом 24%.**

Вопрос №3 Основные факторы, отсутствующие на предприятии, но обладающие способностью (по мнению опрошенных сотрудников) мотивировать их к труду.

Респондентам предлагалась выбрать несколько вариантов ответов на вопрос. Из них личная забота собственника о предприятии, как и желание иметь более благоприятные отношения с начальством – факторы, относящиеся к разделу моральных стимулов; возможность принимать участие в организации труда – к **психологическим стимулам**.

Какие факторы отсутствуют, но вы бы хотели бы их иметь на рабочем месте?



Диаграмма 3. Основные факторы, отсутствующие на предприятии, но обладающие способностью мотивировать к труду.

Итак, распределение показало, что 31 человек (45,6%) в отделе 430 и 8 человек (15,6%) в отделе 7 отметили фактор «Личная забота собственника о предприятии» как недостающий элемент стимулирования в их отделе. Также, элемент «возможность регулярного принятия участия в организации труда» как недостающий фактор, не был отмечен ни одним из респондентов в отделе 430, это крайне показательный и позитивный результат. В отделе 7 он был отмечен как недостающий 20 респондентами (39,2%). И, наконец, «более благоприятные

отношения с начальством» были отмечены 7 сотрудниками (10,2%) из отдела 430 и 18 сотрудниками (35,2%) 7го отдела.

Вопрос №4 Информированность работников о том, кто является собственником предприятия

"Знаете ли Вы кто является собственником предприятия?"

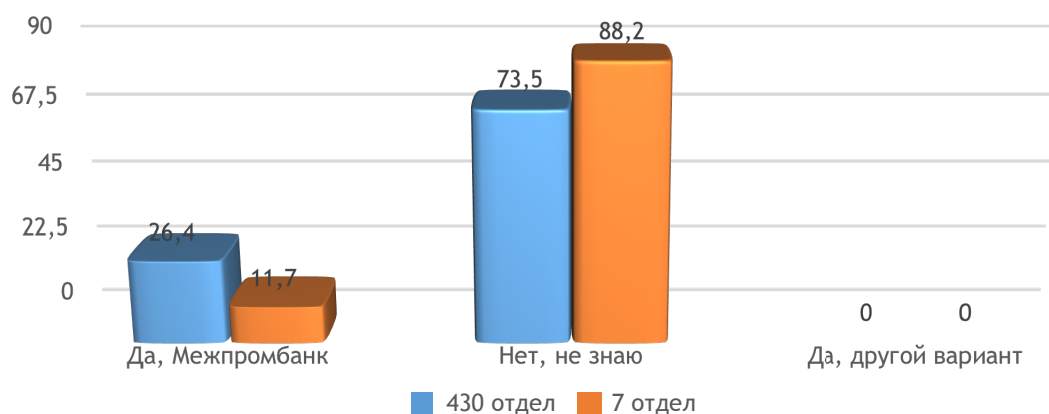


Диаграмма 4 Информированность работников о том, кто является собственником предприятия

Данная переменная относится к элементу мотивации **«Корпоративная культура»**, куда входит осведомленность о структуре организации, осведомленности кто является главой, какие подразделения на предприятии присутствуют и причастность к какой из этих частей ощущает работник.

Распределение показало, что в отделе 430 18 человек (26,4%) из 68 знают, кто является собственником предприятия, в то время как в 7 отделе только 6 человек (12,7%) из 51 знают о этом. Процент осведомленности чуть всё же выше в 430 отделе, что, скорее всего, связано со спецификой работы в офисе, где административная информация доступнее и ближе, нежели в цехе. Огромный процент тех, кто не знает собственника по обоим отделам говорит о важном упущении в психологическом разделе системы нематериальной мотивации. Этот факт должен насторожить, поскольку происходит формирование так называемых **«двух культур управления»** - культуры высшего руководства и культуры управления на уровне подразделений. Такой разрыв может создать чувство неопределенности, незащищённости у сотрудников.

Вопрос №5 «Испытываете ли Вы чувство гордости от того, что работаете на предприятии?»

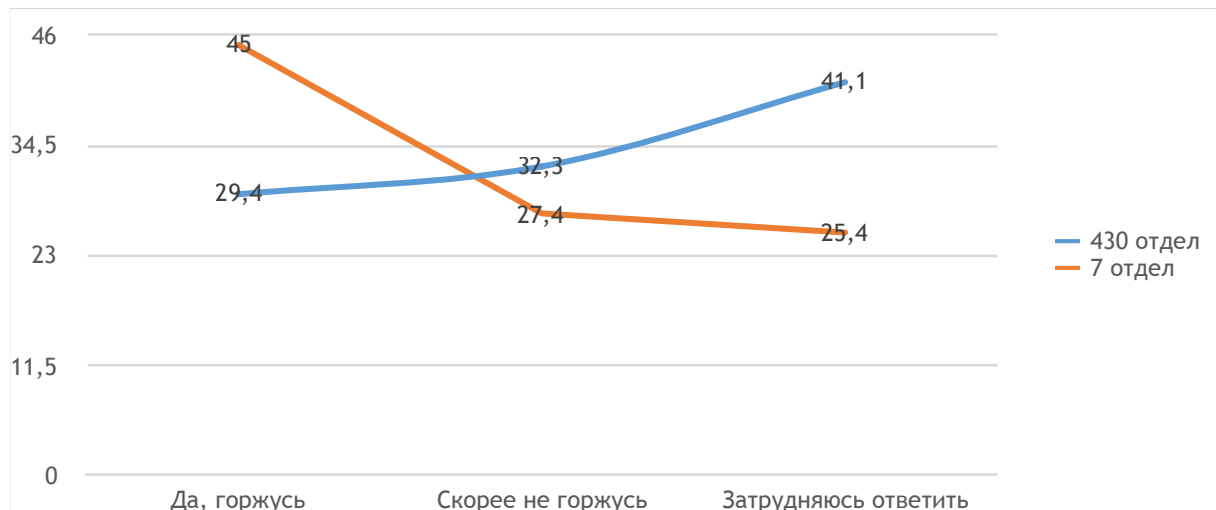


Диаграмма 5. Процентное распределение ответов на вопрос о наличии чувства гордости

Продолжая тему элемента «Корпоративной культуры», был задан вопрос, касающийся лояльности работников. Лояльный сотрудник определяется как желающий задержаться на предприятии надолго, и даже если это будет нужно, готовый пожертвовать своими собственными интересами в пользу компании, свои обязанности выполняет самоотверженно в соответствии с должностной инструкцией.

Результат по отделу 430 показал, что 20 человек (27%) опрошенных отметили, что испытывают чувство гордости, а 22 человека (32,3%) высказались прямо противоположным образом. Также очень показателен следующий результат - 26 респондентов (41%) затруднились ответить: по этому вопросу свидетельствует об отсутствии сильного мотивирующего фактора - чувства принадлежности.

Результат по отделу 7: отрицательно ответили 14 человек (27,4%), затрудняются ответить 13 человек (25,4%). Зато намного выше показатель гордости за предприятие у 7 цеха – здесь работой на предприятии гордятся 24 человека (45%).

Возможно, такой разрыв в 16% связан со спецификой работы – «прикладное» дело чаще передается по наследству, что имеет символический характер, нежели работа инженером или программистом. Однако, гипотеза все равно подтверждается: этот показатель тоже ниже 50%.

Фактор гордости сочетается с элементом корпоративной культуры – доски почета. И то, и другое – создание образа и особенной коллегиальной структуры предприятия, что, безусловно, является не только сплачивающим коллектив, но и эффективным мотивирующим фактором. **Все вышеперечисленные элементы стимулирования относятся к психологическому разделу нематериальной системы мотивации.**

Следующий вопрос продолжает блок «психологический раздел» системы мотивации, благодаря ему раскрывается картина о наличии чувства сопричастности с предприятием в целом и коллективам различных уровней.

Вопрос №6. Распределение респондентов по ощущению чувства принадлежности к коллективам различных уровней

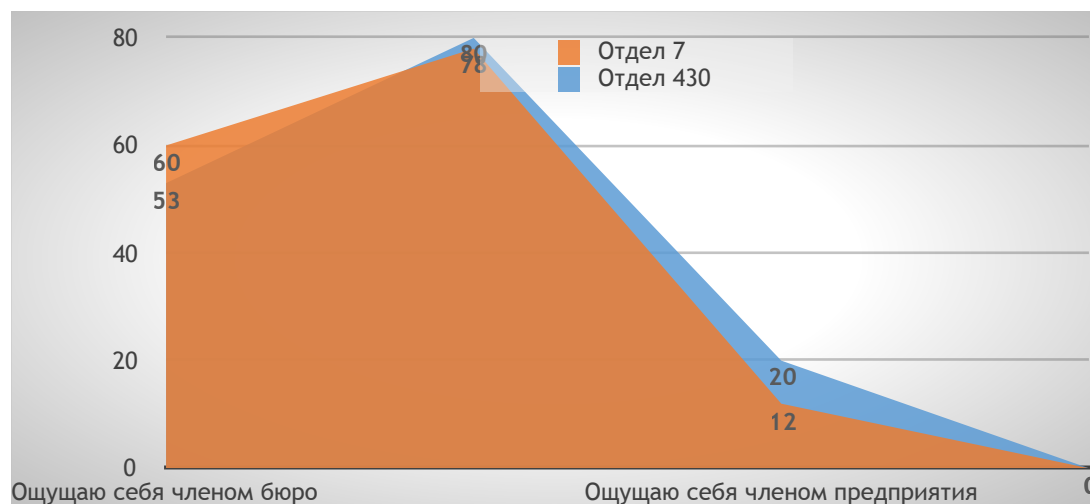


Диаграмма 6

Респондентам можно было отметить не более 2х вариантов. Результаты распределения по отделу 430 следующие: ни один респондент не указал, что он вообще не ощущает себя членом ни одного подразделения (также, ни один человек не отметил этот вариант и в 7 цехе, что подтверждает наличие

корпоративной культуры на предприятии). Чуть более половины (53%) работников ассоциируют себя с коллективом бюро, в котором работают, 80%- с отделом. Причастными к предприятию сощущают лишь 20% опрошенных.

Огромный разрыв в 40% свидетельствует о разрыве в понимании собственной работы и работы предприятия в целом.

Очень похожая ситуация в цехе – здесь лишь 12 процентов определяют себя как член предприятия, это на 10% меньше, чем в отделе с интеллектуальным характером труда.

Рекомендацией может послужить уже предложенная идея о «легенде компании», а также создание мероприятий, связанных с посещением музея истории завода.

Вопрос №7 Причастность молодых специалистов к коллективу

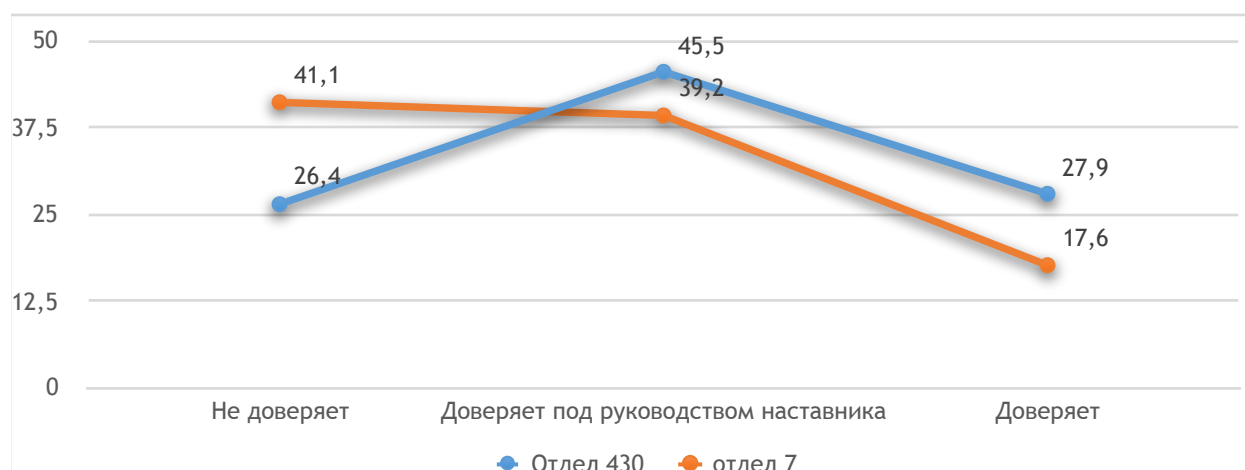


Диаграмма 7. Распределение респондентов по ответу на вопрос «Доверяет ли руководство отдела молодым специалистам (до 35 лет)»

Данный показатель не следует путать с показателем уровня культуры вхождения в отрасль или адаптации новых работников. Под понятием «молодые специалисты» подразумеваются специалисты в возрасте до 35 лет. Они, к примеру, могут приобрести достаточный опыт на предприятии, однако их возраст может послужить причиной для предвзятого отношения со стороны начальства. Почти половина опрошенных в 430 отделе указало на то, что молодым специалистам не доверяется сложная работа или доверяется, но под

руководством наставника. При этом, можно отметить очень высокий процент по обоим отделам по поводу наставничества (отдел 430 – 31 человек; отдел 7 – 20 человек) – это значит, что феномен наставничества не просто существует на предприятии, но и активно, эффективно функционирует.

Наставничество – неотъемлемый элемент в системе нематериальной мотивации персонала, он относится к разделу психологических стимулов.

Процент доверия, по мнению сотрудников, выше в отделе 430 (19 человек из 68 против 9 респондентов в отделе 7), вероятно, это связано с самим характером работы – в отделе с прикладным характером труда процесс получения опыта дальше и кропотливее, чем в отделе с интеллектуальным характером труда.

Вопрос №8 Оценка респондентами потребности в повышении квалификации

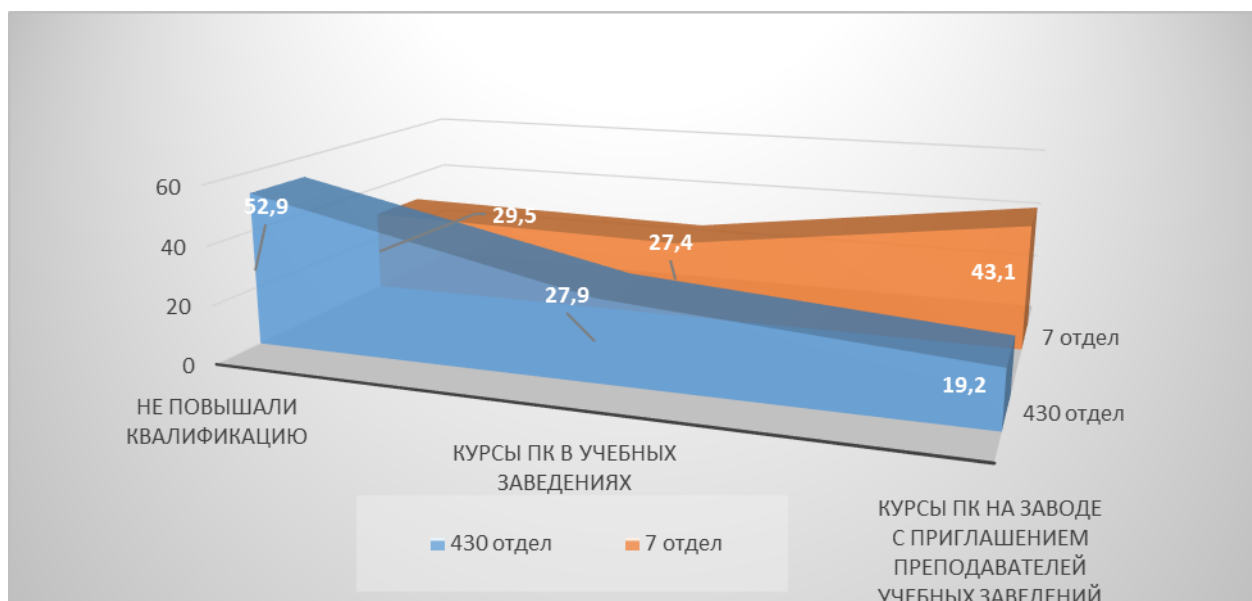


Диаграмма 8 Повышение квалификации работниками за последние 5 лет

Данный критерий относится к социальному отделу стимулов нематериальной мотивации: «возможность карьерного роста». 46 % (32 человека) опрошиваемых в отделе 430 проходили повышение квалификации, в отличие от 70% (36 человек) в отделе №7. Гипотеза о том, что такие критерии как возможность повышения квалификации и обучения более востребованы в отделе с работой физического, прикладного характера с уверенностью

подтверждается. Объяснить такой результат можно самой характеристикой труда: работа за компьютерами, интеллектуальная работа, как правило, статична. Например, должность бухгалтера или программиста требует определенный набор знаний уже в самом начале работы, и потому даже самый молодой специалист может сразу приступать к работе. Что касается работы физического характера, то здесь, во-первых, приобретение опыта занимает более продолжительное время, а во-вторых, такая работа более склонна к нововведениям, благодаря многоуровневой сложности (у сварщика может быть несколько молодых специалистов в подчинении, помощников, которые в последствии займут его место), а также возможного изменения и усовершенствования технического оборудования.

В качестве рекомендации следует внимание на низкий процент повышения квалификации в отделе №430 непосредственно на заводе с приглашенными преподавателями. На 7% больше сотрудников проходили ПК вне завода, что требует определенных материальных и временных затрат. Поскольку повышение квалификации – добровольный процесс, логично, что издержки такого рода лежат на плечах самих сотрудников, поэтому руководству стоит рассмотреть варианты поддержки сотрудников. Возможно, предприятию стоит взять некоторые расходы на себя, и тогда тенденция к увеличению числа новообученных сотрудников начнет возрастать.

Итак, рассмотрим в качестве примера ответы респондентов с большим процентов проходивших квалификацию в отделе 430. Всего 47%, среди них причинами ПК были названы:

Варианты ответа (можно выбрать несколько вариантов)	Кол-во ответивших
у меня не хватает степени квалификации	32,3% (22 человека)
станут больше уважать	0
увеличится заработок	52,9% (36 человек)
появится возможность получить лучшую профессию	20,5% (14 человек)
люблю учиться	32,3% (22 человека)
другое	5,8% (4 человека)

Основным мотивом для повышения квалификации, опрошенные назвали увеличение заработка - 53%. По трети работников признают, что повышение квалификации необходимо, так как их квалификация недостаточно высока, и что повышение квалификации интересно им из-за самого процесса обучения. Уважение в коллективе респонденты не связывают с повышением квалификации. Желание получить другую профессию после повышения квалификации в качестве мотива обозначило 20%.

Вопрос № 10 Основные источники передачи неофициальной информации о положении дел на предприятии

Респондентам разрешалось отметить несколько вариантов ответов.

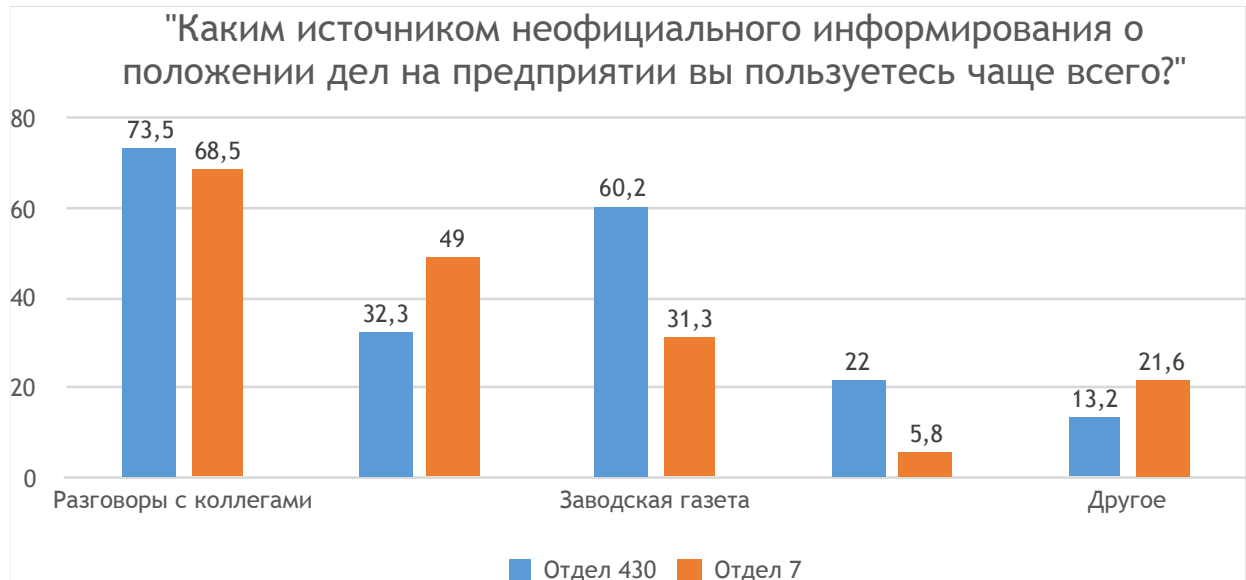


Диаграмма 9. Основные источники передачи неофициальной информации о положении дел на предприятии

Система информирования рабочих относится к организационным (социальным) стимулам нематериальной мотивации наряду такими приёмами как возможность предоставления сотрудникам гибкого графика (или индивидуального режима работы). Своевременная передача информации и новостей не является главенствующим мотивирующим фактором, так как передача информации — это ответственность руководства, и сотрудники — пассивные участники данного процесса. Однако, некоторые виды информирования включены в систему корпоративной культуры предприятия, что создает благоприятный образ, и, соответственно мотивирует сотрудников и поднимает коллективный дух: наличие заводской газеты; радио на предприятии.

Таким образом, распоряжения от руководства передаются опосредованно.

Можно отметить, что очень высокие проценты выбранного критерия «разговоры с коллегами», а именно 50 человек (73,5%) в 430 отделе и 35

человек (68,6%) в 7 отделе отметили - не самый благоприятный фактор, таким образом возможна дезинформация, искажение информации, рождение слухов.

Рекомендации: во избежание этого усилить прямую передачу информации и новостей непосредственно от руководства, а также посредством заводской газеты, доски объявления, сайта или другого интернет-источника. Также, на заводе существует система радиооповещения, она работает, но мы видим очень низкий процент ее эффективности - 14 человек в отделе 430 и 3 человека в отделе 7. В качестве рекомендации можно предложить пересмотреть оглашаемый таким образом контент, а также переустановить систему радио оповещения, чтобы улучшить качество звука (вероятно, именно это служит помехой к нормальному восприятию информации). Результаты по остальным критериям:

передача через руководство – 22 человека (32,3%) в отделе 430 и 25 человек (49%) в отделе 7; информирование через заводскую газету – 41 человек (60,2%) отдел 430 и 16 респондентов (31,3%) в отделе 7. Вариант «другое» отметили 9 человек (13,2%) и 11 человек (22%) в 430 и 7 отделе соответственно. Подробнее о контактах с руководством и наличием обратной связи в последующих вопросах.

Вопрос № 11 Устраивает ли Вас уровень обратной связи с руководством?

	Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с начальником <u>бюро</u> ?				Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с начальником <u>отдела</u> ?			
	430 отдел		7 отдел		430 отдел		7 отдел	
	К	%	К	%	К	%	К	%
Удовлетворён	24	35,2%	23	45%	37	54,4%	35	68,6%
Не совсем удовлетворён	30	44,1%	13	25,4%	7	10,2%	12	23,5%
Не удовлетворён	5	7,3%	10	19,6%	0	0%	1	1,9%
Затрудняюсь ответить	9	13,2%	5	9,8%	24	35,2%	5	9,8%

Табл.2 Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы уровнем обратной связи с начальством?»

35 % (24 человека) в отделе 430 высказались удовлетворительно по поводу взаимоотношения с ближайшим руководителем – членом бюро, однако можно было бы расценивать этот результат как не особо тревожный, если бы не 44% и 7% неудовлетворительных ответов. Первые могут входить в группу так называемых «пассивных» работников, не проявляющих особую инициативу, которые не сильно включены в рабочую деятельность. В этом же отделе намного утешительнее выглядит ситуация со взаимоотношениями с начальником отдела, здесь больше половины респондентов (54%) ответили удовлетворительно, как и в ситуации с отделом 7 – здесь качеством обратной связи с начальником отдела удовлетворены 68% респондентов против 45% отметив взаимоотношения с начальником бюро. Почти 50% респондентов хотели бы улучшить контакт к руководством посредством каналов обратной связи, возможно, их мнение, просьбы или предложения доходят до руководства, но не особо принимаются во внимание при решении некоторых вопросов. Ситуация с начальством отдела более благоприятна (больше половины удовл.), это связано с тем, что начальник отдела находится «дальше» от рабочих, он принимает глобальные и дальновидные решения, а насущные, ежедневные, многочисленные вопросы – прерогатива нач. бюро.

Вопрос № 12 Участие сотрудников в организации рабочей деятельности

В продолжение темы контакта с руководством респондентам было предложено ответить на вопросы их участия в организации трудовой деятельности предприятия.

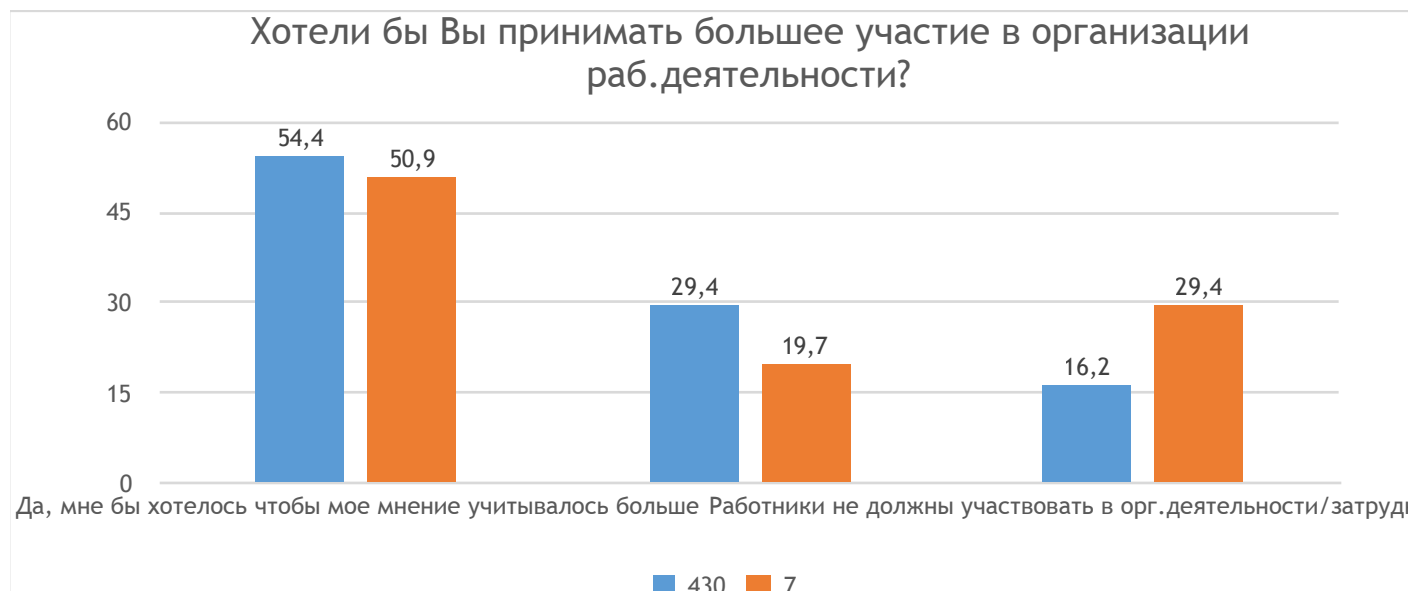


Диаграмма 10 Участие сотрудников в организации рабочей деятельности

16% и 29% ответивших в 430 и 7 отделах соответственно, считают, что работники не должны принимать участие в решении перечисленных вопросов. Объясняться это может как их инертностью, так и убежденностью в том, что руководитель должен управлять, а сотрудники - работать. Большой процент у отдела 430 и это можно объяснить тем, что в творческом коллективе, с перекрещиванием ряда служебных функций, взаимозависимостью сотрудников, коллективное решение организационных вопросов необходимо для успешного выполнения задач и формирования очень важного элемента корпоративной культуры - командного духа. **Перечисленные критерии относятся к разделу психологических стимулов нематериальной системы мотивации.**

Вывод: В равной мере (75% и 62%) сотрудники обоих отделов высказались в пользу того, чтобы их мнение больше учитывалось в различных вопросах жизни предприятия. Это значит, что система обратной связи на Северной верфи развита недостаточно эффективно. А ведь именно такой двусторонний контакт с руководством является сильным мотивационным рычагом.

Рекомендация: Улучшить систему обратной связи, в частности, усовершенствовать взаимосвязь между сотрудниками и начальником бюро, который в свою очередь систематизирует информацию, и представит ее к высшему руководству. Канал обратной связи может быть в виде опросов, или круглых столов/совещаний, книги отзывов. Игнорирование мнения работников может привести к забастовкам, митингам, поэтому рекомендуется руководству обратить на это особое внимание.

В решении каких вопросов работники должны принимать участие. (На примере отдела 430) Можно выбрать несколько вариантов ответа.

Варианты ответа	К	%
распределение работы	7	10,2%
распределение зарплаты	20	29,4%
распределение премий	20	29,4%
обсуждение срывов сроков работы	22	32,3%
обсуждение нарушений дисциплины	22	32,3%
распределение общественных поручений	12	17,6%
другое	18	26,4%

Табл.3 Распределение ответов на вопрос: «В решении каких вопросов работники должны принимать непосредственное участие?»

48% опрошенных считают, что работники должны принимать участие в решении вопросов, связанных с распределением зарплаты и премий. Более 30%

респондентов отмечают, что интерес для коллективного обсуждения представляют случаи срыва сроков выполнения работы или некачественной работы и нарушения дисциплины. Это свидетельствует о том, что людям есть, что сказать руководству и коллегам по данному вопросу, возможно, есть и предложения по оптимизации работы.

Однако, больше половины работников в обоих отделах заинтересованы в том, чтобы участвовать в обсуждении распределения работ. Вероятно, это часть работников, которые склонны считать, что их мнение не принимается во внимание в повседневной трудовой жизни отдела.

Следует обратить внимание на эту группу, так как включенность персонала в принятие управленческих решений или в процесс их обсуждения зачастую может являться одним из мотивирующих факторов к производительному труду.

Выводы по исследованию:

Все виды нематериального стимулирования (социальные, моральные, психологические, организационные) работников имеют определенную ценность в той или иной мере для работников обоих отделов. Итак, лишь некоторые из изначально поставленных гипотез подтвердились. Рассмотрим каждую из исходя из разделов методов нематериального стимулирования.

Социальные методы

1. Такие критерии, как возможность повышения квалификации и обучения более востребованы в отделе с работой физического, прикладного характера. Это подтвердилось вопросом №1, где 60% опрошенных из цеха 7 отметили данный критерий как удовлетворительный, в отличие от 30% из 430 отдела, а также вопросом №8. Гипотеза подтвердилась. Объяснить такой результат можно самой характеристикой труда: работа за компьютерами, интеллектуальная работа, как правило, статична. Например, должность бухгалтера или программиста требует определенный набор знаний уже в самом начале работы, и потому даже самый молодой специалист может сразу приступить к работе. Что касается работы физического характера, то здесь, во-первых, приобретение опыта занимает более продолжительное время, а во-вторых, такая работа более склонна к нововведениям, благодаря

многоуровневой сложности (у сварщика может быть несколько молодых специалистов в подчинении, помощников, которые в последствии займут его место), а также возможного изменения и усовершенствования технического оборудования.

2. Гипотеза о том, что такой элемент нематериального стимулирования как признание со стороны начальства (личное, публичное) присутствует и равноценен для обоих отделов, несмотря на характер работы, подтвердилась благодаря вопросу №1. Освещение положительных результатов или признание достижений важно для труда любого характера, для работников всех типов, так как любой труд выполняется в коллективе, и сравнение собственных результатов с чужими в той или иной степени происходит в любом случае, поэтому подчеркивание личных успехов мотивирует на дальнейшую работу после осознания того, что их труд был оценен. (Теория ожидания Врума).

Моральные методы

3. Гипотеза о том, что критика, так же, как и похвала со стороны начальства как элемент нематериального стимулирования, также имеет одинаковую значимость для обоих отделов, несмотря на характер работы, подтвердилась.

По результатам исследования, оказалось, что в отделе 430 этот элемент стимулирования больше используется руководством, нежели в отделе 7. Объяснить такую разницу можно тем, что в отделе 430 более творческий характер работы, больше свободы, чем в 7 цехе с преобладанием планового режима работы, где преобладает строгость выполнения задач. Из-за этого и общения начальства с корректировкой или указаниями на изменение работы к подчиненным в отделе 7 значительно меньше.

4. По результатам исследования выяснилось, что меньше половины опрошенных в обоих отделах испытывает чувство гордости из-за работы на предприятии. Это, возможно, связано с низким уровнем участия работников в принятии решений на предприятии, отсутствии «легенды компании», в которой отмечаются отличившиеся работники с их достижениями или тех, кто много лет работает на предприятии. Так же чувство гордости возникает от осознания значимости и конкурентного потенциала завода, а низкий процент говорит об индифферентности работников к культуре предприятия и его истории, а также низким уровнем причастности к коллективу.

Психологические методы

5. Гипотеза о том, что уровень чувства принадлежности к коллективу (причастности), которая выражается в элементах корпоративной культуры (праздники, традиции) выше в отделе 430 из-за более тесных личных контактов не подтвердилась, исходя из вопросов №4 и №6 (ощущение чувства принадлежности к коллективам различных уровней) . Однако, был замечен тревожный факт: 73 процента опрошенных в цехе не знает, кто является собственником предприятия. Это тревожный факт, способствующий формированию так называемых «**двух культур управления**» - культуры высшего руководства и культуры управления на уровне подразделений. Этот разрыв создает чувство незащищенности и нестабильности у работников. Однако, процент осведомленности чуть всё же выше в 430 отделе, что, скорее всего, связано со спецификой работы в офисе, где административная информация доступнее и ближе, нежели в цехе.
6. Благодаря ответам на вопрос №11 была подтверждена гипотеза, что система обратной связи, коммуникация с начальством недостаточно развита для

того, чтобы быть мотивирующим фактором на предприятии, вероятно, из-за строгой профессиональной иерархии. Вопрос № 11 связан с коммуникацией с начальством разных уровней – начальником бюро и начальником отдела. Почти 50% респондентов хотели бы улучшить контакт с руководством посредством каналов обратной связи, возможно, их мнение, просьбы или предложения доходят до руководства, но не особо принимаются во внимание при решении некоторых вопросов. Ситуация с начальством отдела более благоприятна (больше половины удовлетворены), это, вероятно, связано с тем, что начальник отдела находится «дальше» от рабочих, он принимает глобальные и дальновидные решения, а насущные, ежедневные, многочисленные вопросы – прерогатива начальника бюро.

7. Благодаря вопросу №7 о причастности молодых специалистов к рабочей деятельности, было выявлено, что феномен наставничества, как элемент не просто существует на предприятии, но и активно, эффективно функционирует. Наставничество – неотъемлемый элемент в системе нематериальной мотивации персонала. Почти половина опрошенных в обоих отделах указало на то, что молодым специалистам доверяется, но под руководством наставника. При этом, можно отметить очень высокий процент по обоим отделам по поводу наставничества (отдел 430 – 31 человек; отдел 7 – 20 человек).

Рекомендации по корректировке системы нематериальной мотивации на предприятии

1. Для респондентов во всех четырех отделах мотивирующим фактором стала бы большая забота собственника о развитии предприятия. Было бы полезно интенсифицировать информационный обмен между администрацией,

собственниками и трудовым коллективом - публикации в прессе о шагах, предпринимаемых владельцами завода, о грядущих мероприятиях по изменению и тд.

2. Продолжая предыдущую рекомендацию: Улучшить систему обратной связи, в частности, усовершенствовать взаимосвязь между сотрудниками и начальником бюро, который в свою очередь систематизирует информацию, и представит ее к высшему руководству. Канал обратной связи может быть в виде опросов, или круглых столов/совещаний, книги отзывов. Игнорирование мнения работников может привести к забастовкам, митингам, поэтому на данный фактор руководству следует обратить особое внимание.

3. Рекомендация по повышению уровня гордости, а также, уровня принадлежности и морального сопричастен с коллективом: создание особой корпоративной «легенды отдела». Это означает написание особой истории отдела, (т.к. история предприятия представлена в музее, например) в которой будут отмечены «старички», давно работающие в компании, а также сотрудники, которые внесли значительный вклад в развитие, за которых действительно можно гордиться. Этот фактор сочетается с элементом корпоративной культуры – доски почета. И то, и другое – создание образа и особенной коллегиальной структуры предприятия, что, безусловно, является не только сплачивающим коллектив, но и эффективным мотивирующим фактором.

4. Следующая рекомендация посвящена вопросу об уровне причастности к коллективу, предприятию, а также чувстве гордости сотрудников завода. На территории завода расположен огромный музей истории завода. На

официальном сайте указано, что регулярно проводятся экскурсии студентам, школьникам и гостям. Для повышения уровня гордости необходимо использовать этот драгоценный ресурс, и задуматься о проведении ряда культурных мероприятий, связанных с музеем. Содержимое музея регулярно обновляется и пополняется, но за рабочей рутинной сотрудники самого музея могут не знать об этом, или вообще быть индифферентными по отношению к этой образовательной структурной части предприятия. Этим фактором никак нельзя пренебрегать.

5. Было выявлено, что основной источник передачи новостной (неофициальной) информации на предприятии – общение сотрудников между собой, таким образом возможна дезинформация, искажение информации, рождение слухов, во избежание этого рекомендуется настроить такой канал связи как сайт, группы в интернете или иные интернет-источники. А для информирования тех, кто не настолько активно использует сеть интернет (возрастные сотрудники) рекомендуется сделать упор на доступность, информативность и содержание выпускаемой на заводе газеты. Также, на заводе существует система радиооповещения, она работает, но был замечен низкий процент ее эффективности. В качестве рекомендации можно предложить пересмотреть оглашаемый таким образом контент, а также переустановить систему радио оповещения.

Заключение

Проделанная работа была посвящена описанию существующей функционирующей системы нематериального стимулирования на ОАО СЗ «Северная верфь», рассмотрению через школу человеческих отношений Э.Мэйо, которая впервые указала на недостаточность материального стимулирования. Суть данной теории в том, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность труда. Этих факторов в системе нематериальной мотивации множество, поэтому была сделана классификация методов для более легкого анализа исследования.

Стимулирование, конечно, должно сочетать в себе все возможные компоненты, и финансовые и нематериальные, комплексно воздействуя на мотивацию сотрудника, но в связи с возрастающей ролью личности сотрудника – его потребностям и целям уделяется большее внимание, в связи с этим растет актуальность внедрения новых элементов или усовершенствования нематериальной системы мотивации. Достижение общественной пользы возможно при использовании методов, которые индивидуально разработаны на

предприятию с учетом мотивов каждого сотрудника.

Для достижения поставленной цели было произведено осуществление ряда поставленных задач: разъяснены понятия материальной и нематериальной составляющей стимулирования, был проведен обзор основных теорий и концепций трудовой мотивации, которые помогли в исследовательской деятельности, была создана типология нематериальных стимулов к труду, а основе которой произошел анализ исследования.

Было проведено сравнение аспектов нематериальной мотивации в отделе с прикладным, производственным характером труда и отделом с интеллектуальным характером труда. Так же, выявились критерии мотивации, которые отсутствуют на предприятии.

Результаты анализа анкетирования на двух отделах показали, что ОАО СЗ «Северная верфь» активно использует систему нематериального стимулирования, причём методы в различных отделах разнятся.

Благодаря классификации всего спектра аспектов мотивации в теоретической части работы были выявлено, что использование социальных методов превалирует в отделе с производственным персоналом, моральные методы превалируют в отделе в интеллектуальным трудом (административным персоналом), а самый обширный метод, психологический, куда входит наличие корпоративной культуры и контакт с руководством, в равной степени используется и оценивается в обоих отделах.

Были выявлены новые аспекты, не входящие в первоначальный перечень мотивирующих факторов, упомянутых в гипотезах, но присутствующие на предприятии: это система информирования рабочих, это система обратной связи с начальством, доверие к молодым специалистам, система наставничества.

В результате исследования я составила перечень рекомендаций по корректировке системы нематериального стимулирования персонала на заводе.

Список литературы

1. Афонин Ю.А., Социология менеджмента. Учебное пособие . - М.: Академический проект, Альма Матер Москва, 2011. - 278 с.
2. Барков С.А., Пастухова И.В. Мотивация персонала // Организационное поведение: учебник и практикум для бакалавриата. - М.: Юрайт Москва, 2015. - С. 138-160.
3. Бочкарёв А.А. Трудовая мотивация как проблема социальной философии: дис. ... канд. соц. наук: 09.00.11. - Комсомольск-на-Амуре, 2004. - 164 с.
4. Бергер Д., Ланс Б. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда: Подходы, методы, рекомендации // Альпина Паблишер, 2008. 761 с.
5. Бестужев-Лада И.В. Прогноз социальных потребностей // И.В Бестужев-Лада – М.: Ин-т социол. исслед., 1976.-С. 22-35.
6. Богданова Т.А. Разработка принципов управления производственным предприятием на основе мотивационных воздействий: автореферат дис. канд. экон. наук. - СПб., 2000.- 18 с.
7. Броден Ф. Искусство вдохновлять: что такое мотивация и как она возникает // Theory&Practice, 2016. – 15 с.
8. Верховин В.И. Содержание, формы и функции трудового поведения // СОЦИС.- 1991. № 11.
9. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. // Е.Ветлужских. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Галеева Н.Л. Учебная мотивация и как ею управлять // ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ. — 2012. — № 3. — С. 28–32.
11. Гибсон Д.Л. Процессы организации / Д.Л. Гибсон. – М.: Инфра-М, 2000. – 450 с.
12. Гордеева Т.О. Мотивация: новые подходы, практические рекомендации // Сибирский психологический журнал. - 2016. - № 5. - С. 38-53.
13. Джумагулова А.Ф Особенности профессиональной мотивации молодых специалистов: дис. ... канд. псих. наук: 19.00.03. - СПб., 2010. - 209 с.

14. Клементьев Д. С., Рыбакова М. В. Социология управления // Социологические исследования. — 2007. — № 5.
15. Ковтун С.Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - М., 2005. - 173 с.
16. Козлов Н.И. Пирамда потребностей Маслоу / Н.И. Козлов. – Режим доступа: http://www.psychologos.ru/articles/view/piramida_potrebnozey_maslou.
17. Кравченко А. И., Мэйо Э // Энциклопедический социологический словарь / Общая ред. Г.В.Осипова. — М.: ИСПИ, 1995.
18. Кравченко А. И. Социология управления: Базовый курс. Учеб. пособие для студентов— 2-е изд., испр. и доп. — Академический Проект М., 2005.
19. Кулагин О.А. Как создать систему стимулирования персонала? / О.А. Кулагин // Директор-Инфо. – 2007. – С. 11-20
20. Мансуров Р.Е. Методы нематериальной мотивации персонала. / Р.Е.Мансуров — М.: Юрайт, 2012. — 120 с
21. Марченко Г. И. Дуберман Ю.Е. Социология управления // РЖ Академии Наук Общественные науки в СССР. — 1980. — № 4. — С. 147–151.
22. Милкович Дж.Т.. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. М.: Вершина, 2003
23. Модель мотивации Герчикова // Матрица Бизнеса URL: <http://www.econfin.ru/archives/8907>
24. Непомнящий Е.Г. Структура персонала предприятия. Учебное пособие. - Таганрог.: ТРТУ, 2005. - 292 с.
25. Озерникова Т.Г. Формирование и развитие системы трудовой мотивации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. - Иркутск, 2002. - 388 с.
26. Орлов, Л. Почему вопрос демотивации столь актуален? /Л. Орлов // Управление персоналом - 2007 – №18-с.15–17 с.
27. Официальный сайт предприятия ОАО «Северная верфь» // URL: <http://www.nordsy.spb.ru/about/control/> (дата обращения: 9.05.2017).

28. Полянина А.В. – Мотивация свободным временем // "Управление персоналом" – научно – практич. и теор. журнал, №2(180)/ 2012 с.41
29. Производственный персонал // Информационно-образовательный портал МГИУ URL: http://hanadeeva.ru/biblioteka/knigi_economika/vivarez/proizvodstvenni_personal/index.html (дата обращения: 22.05.2017).
30. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. - М.: Издательский центр "Академия. — Издательский центр "Академия", 2008. — С. 368.
31. Ричи Ш., Мартин П., Управление мотивацией. Motivation Management. : Юнити-Дана, 2004. 400 с.
32. Ромашук А. Н. Понятие внутренней мотивации учения // Деятельностная теория учения : современное состояние и перспективы. Материалы Международной научной конференции , 6 - 8 февраля 2014 г. — УДК 159.9:37.015.3. — Издательство Московского университета Москва, 2014. — С. 128–130.
33. Садаков А.В. Трудовая мотивация работников промышленных предприятий : дис. ... канд. соц. наук: 22.00.08. - Нижний Новгород, 2007. - 137 с.
34. Семина Т. В. Нематериальное стимулирование по-прежнему актуально // Служба кадров. — 2010. — № 4. — С. 25–27.
35. Содержательные теории мотивации // Информационно-управленческий Портал «У» URL: <http://portal-u.ru/motivaciya-deyat/sodergatteoriiimotivacii> (дата обращения: 27.04.2017).
36. Социология управления. Теоретико-прикладной толковый словарь. 2-е изд. // Под ред. Е.И. Рабиновича / Е. М. Акимкина, А. В. Акмалова, Е. М. Бабосов—М., 2016. — С. 480.
37. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. с наук: 08.00.05. - М., 2014. - 119 с.
38. Тавокин Е. П. Управление - социальное управление - социология управления : учебное пособие. — ЛИБРОКОМ Москва, 2016. — С. 251

39. Теория Э. Мэйо // Социология управления URL: teoriya__chelovecheskih_otnosheniy_3meyo.html (дата обращения: 19.04.2017).
40. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебное пособие. – М:Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011.- 300 с.
41. Управление персоналом: учебное пособие // Единое ОКО URL: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/971/40971/18276> (дата обращения: 22.05.2017).
42. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 352.
43. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
44. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. — Учебное пособие. — 4 изд.— М.: Бизнес - школа «Интел-синтез», 2000. — 360 с.
45. Шикина Е. Г., "Управление" и "менеджмент": проблемы терминологии // Учёные труды. Университетский гуманитарный лицей. — 2005. — № 4.
46. Шелдрейк Дж. Теории менеджмента // Дж. Шелдрейк. – СПб: Питер, 2001. – 352 с.
47. Экономика предприятия: электронный учебник // Административно-управленческий портал URL: http://www.aup.ru/books/m88/5_1.htm (дата обращения: 22.05.2017).
48. Эммонс Р. Психология высших устремлений: мотивация М.: Смысл, 416 с. Перевод с англ. А.В. Лызлова. — Смысл Москва, 2004. — С. 416.
49. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования: Описание, объяснение, понимание социальной реальности / В.А. Ядов. – Самара, 2009. – 328 с.
50. Ядов В.А. Отношение к труду: концептуальная модель и реальные тенденции //СОЦИС. 1983. - № 3. - С. 15 - 21.

51. Ядов В.А. Современная теоретическая социология как концептуальная база исследования российских трансформаций: курс лекций для системы постдипломного социологического образования/ В.А.Ядов. – СПб, 2006.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Программа исследования

Данное исследование «Нематериальная мотивация персонала на крупном производственном предприятии» было проведено на базе двух социально-экономических исследований, проведенных в 2016 и 2013 годах. Первое исследование на тему: «Проблема мотивации персонала на ОАО «Северная верфь»» было проведено сотрудниками и студентами кафедры социального управления и планирования факультета социологии СПбГУ. А также, второе социально-экономическое исследование было проведено в период с 11 февраля по 15 марта 2013 года, тему: «Формирование механизмов интеграции и закрепления молодых работников на ОАО СЗ «Северная верфь», которое также было проведено сотрудниками и студентами кафедры социального управления и планирования факультета социологии СПбГУ.



Рисунок 1.

Рабочие, или так называемый производственный персонал, выполняют свою основную работу в непосредственном материальном производстве с преобладающей долей применения физического труда. В моём исследовании персонал с преобладанием такого характером труда представлен в цехе №7.

Вторая группа, административный персонал выполняют свою работу в процессе управления производством с преобладающей долей интеллектуального труда. Они заняты синтезом информации, ее обработкой, и

обменом; вся эта работа преимущественно выполняется с использованием технических средств.

Вследствие этого, можно сделать вывод, что исследуемый отдел №430 «Северной верфи» примыкает к отделов подготовки производства. Основной персонал - инженеры, работники, имеющие высшую квалификацию, со специальным образованием. Работа сотрудников данного отдела находится в подчинении начальника инженерного центра. Из 89 анкет было получено 68.

Характер труда во втором, 7 сборочно- сварочном отделе – работа за станками, приложение физических усилий, вредное производство, работа с химическими соединениями, работа на самом заказе (корабле) в различных условиях. Среди опрошенных большинство (68,75 %) составляют мужчины, женщины в свою очередь – 31,25 %. Из 80 анкет получить только 51.

Необходимо выявить существующие на предприятии методы нематериальной мотивации работников к труду на двух отделах с разным характером труда, и сделать сравнительный анализ между ними.

Объект исследования - мотивация к труду сотрудников отделов подготовки производства на ОАО СЗ «Северная верфь».

Эмпирический объект исследования- сотрудники цеха №7 и отдела №430.

Предмет исследования - система нематериального стимулирования персонала.

Цель исследования: выявить действующие методы нематериальной мотивации к труду работников ОАО «Северная верфь» на двух отделах с разным характером труда, и сделать сравнительный анализ между ними.

Задачи исследования:

1. Выявить условия работы на предприятии на двух отделах.

1.1.Оценить социально-психологический климат и наличие корпоративной культуры в коллективе

2. Оценить сложившуюся систему нематериального стимулирования.

2.1. Изучить возможности повышения квалификации и обучения на предприятии.

2.2. Определить наличие канала обратной связи работников с начальством. 3. Выработать рекомендации по корректировке системы нематериального стимулирования персонала для повышения производительности

4. Провести сравнительный анализ мотивации к труду отдела №430 и цеха №7

Теоретическая база исследования

Методологические подходы мотивации к труду. Школа человеческих отношений Э.Мэйо, содержательная теории Герцберга (+ административная школа научного менеджмента Файоля), типологическая модель Герчикова.

Гипотезы исследования

1. Для двух исследуемых отделов разных характером труда необходимы разные методы нематериальной системы стимулирования

2. Такой элемент нематериального стимулирования как признание со стороны начальства (личное, публичное) в равной степени используются и равноценны для обоих отделов, несмотря на характер работы.

3. Критика и похвала, как элемент личного контакта руководства с подчиненными, со стороны начальства также равноценны для обоих отделов.

4. Такие критерии, как возможность повышения квалификации и обучения более востребованы в отделе с работой физического, прикладного характера.

5. Уровень чувства принадлежности к коллективу(причастности), которая выражается в элементах корпоративной культуры (праздники, традиции) выше в отделе 430 из-за более тесных личных контактов.

6. Система обратной связи, коммуникация с начальством недостаточно развита для того, чтобы быть мотивирующим фактором на предприятии из-за строгой профессиональной иерархии.

7. Меньше половины, опрошенных на предприятии испытывает чувство гордости из-за работы на предприятии.

Метод исследования

Сплошное анкетирование сотрудников отдела №430 (за исключением работников архивного отдела) и цеха №7.

Методы нематериальной мотивации	В чем проявляется (стимулы)
Социальные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность повышения квалификации; партисипативное управление 2. Личное/публичное признание (доска почета, газеты, грамоты, статья в СМИ) 3. Карьерный рост
Моральные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личный контакт с руководством (похвала/критика) 2. Ощущение чувство гордости за работу на предприятии
Психологические	<ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративная культура (праздники, традиции, климат в коллективе, чувство принадлежности) 2. Обратная связь с руководством (учет мнения сотрудников) 3. Система адаптации, успешная интеграция молодых (тренинги, наставничество)
Организационные	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность гибкого графика 2. Удобная система информирования рабочих

Таблица 3. Классификация методов нематериального стимулирования

Приложение №2. Анкета

Уважаемые сотрудники!

Сотрудники и студенты факультета Социологии СПбГУ проводят социологическое исследование, которое посвящено корректировке системы мотивации сотрудников отделов. Хотим обратить Ваше внимание на то, что данное анкетирование проводится строго **анонимно**, а итоги анализа результатов будут представлены в обобщенном виде.

Вы держите анкету для самостоятельного заполнения. Пожалуйста, обратите внимание на то, что необходимо обвести НОМЕР наиболее подходящего варианта ответа. К некоторым вопросам есть уточнения и пояснения, убедительно просим Вас внимательно их прочитывать.

1. Ваш пол:

1. мужской 2. женский

2. Ваш возраст:

1. 18-36 лет
2. 37-45 лет
3. 46-55 лет
4. 54-65 лет
5. Более 66 лет

3. Семейное положение:

1. Женат (замужем) 2. Холост 3. Вдовец (вдова) 4. Разведен (разведена)

4: Ваша специальность:

5. Ваше образование:

1. Среднее (полное) общее, т.е. средняя школа;
 2. Начальное профессиональное;
 3. Среднее профессиональное;
 4. Незаконченное высшее
 5. Высшее
 6. Иной вариант
-

6. Стаж работы (кол-во лет):

1.	Общий	1	2	3	4	5	6	7	8
2.	По Вашей специальности	1	2	3	4	5	6	7	8
3.	На ОАО «Северная верфь»	1	2	3	4	5	6	7	8

7. В каком из перечисленных заведений Вы получили подготовку по настоящей профессии?

ВОЗМОЖНО ОТМЕТИТЬ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ

1. На предприятии
2. В профессиональном училище, лицее
3. В колледже
4. В ВУЗе
5. Не проходит обучение
6. Другое _____

8. Каким образом Вы повышали квалификацию по Вашей профессии за последние 5 лет? (Если Вы не повышали квалификацию, пожалуйста, сразу преступайте к ответу на вопрос №9)

1. Курсы повышения квалификации на заводе (преподаватели - заводские специалисты)
2. Курсы повышения квалификации в учебных заведениях или на заводе с приглашением в качестве преподавателей специалистов учебных заведений

9. Если Вы только собираетесь повысить квалификацию, то по какой причине:

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, НЕ БОЛЕЕ ДВУХ ПРИЧИН

1. У меня недостаточно высокая квалификация, необходимо повысить для результативной работы
2. Я буду чувствовать уважение со стороны коллег
3. Ради дальнейшего повышения зарплаты
4. Я смогу перейти на лучшую работу
5. Я люблю учиться
6. Другое _____

10. Соответствует ли выполняемая Вами работа уровню Вашей квалификации?

1. Вполне соответствует
2. Скорее соответствует, чем нет
3. Скорее не соответствует
4. Совсем не соответствует
5. Затрудняюсь ответить

11. Реализуете ли Вы все способности и специальные проф.навыки на работе?

1. Да, реализую в полной мере
2. Реализую в значительной степени
3. Реализую в незначительной степени
4. Не реализую совсем
5. Затрудняюсь ответить

12. Мы можете сказать, что Вы знаете содержание коллективного договора?

1. Вполне, достаточно ознакомлен с содержанием
2. Осведомлен только об основных положениях
3. Не ознакомлен, но знаю, где с ним можно ознакомиться
4. Не знаю о существовании коллективного договора

13. Приходилось ли Вам когда-либо принимать участие в его обсуждении?

1. Да
2. Нет

14. Числитесь ли Вы в профсоюзе?

1. Да
2. Нет

15. Из каких источников Вы получаете новостную информацию о событиях предприятия?

ВОЗМОЖНО ОТМЕТИТЬ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ

1. Через заводскую газету
2. Через заводское радио
3. Через коллег
4. От руководителя своего бюро или отдела
5. Другие источники _____

16. Ощущаете ли Вы чувство гордости, работая на «Северной верфи»?

1. Да, я горжусь
2. Скорее, горжусь
3. Скорее, не горжусь
4. Вообще не горжусь тем, что работаю на заводе
5. Затрудняюсь ответить

17. Какие вознаграждения наиболее ценны лично для Вас?

МОЖНО ОТМЕТИТЬ БОЛЬШЕ 2х ВАРИАНТОВ

1. Заработная плата
2. Премии
3. Льготы
4. Внимание, поощрение со стороны руководства

5. Повышение в должности (карьерный рост)

6. Другое _____

18. Хорошо ли Вы представляете, из чего складывается Ваша зарплата и каким образом вычисляются размеры премий?

1. Да, я полностью осведомлен каким образом это происходит
2. Представляю, но не очень четко
3. Представляю очень приблизительно
4. Вообще не имею представления о нюансах этого процесса

19. Как Вы считаете, справедливо ли оплачивается ваша трудовая деятельность?

1. Вполне справедливо, я получаю столько, сколько заслуживаю
2. Оплата моего труда не совсем справедливо оценивается
3. Моя заработная плата совершенно не соответствует моего трудовому вкладу

20. Насколько справедливо, по Вашему мнению, происходит распределение премий?

1. Премии распределяются вполне справедливо.
2. Случается, что премии распределяются не совсем справедливо.
3. Всегда премии распределяются несправедливо.

21. Если бы процесс распределения премий проходил публично, было бы их распределение более справедливым?

1. Да, скорее да
2. Нет, скорее нет
3. Трудно сказать

22. Как Вы оцениваете свой уровень материального обеспечения?

1. Живу от зарплаты до зарплаты
2. Зарплаты хватает разве что на питание
3. Зарплаты хватает на только самое необходимое (питание, предметы первой необходимости, одежда)
4. Денег хватает на отдых, на хорошее обеспечение себя и своей семьи
5. Абсолютно ни в чем себе не отказываю

23. Если Вам приходится работать сверхурочно, то укажите, сколько времени это занимает в часах

24. Вы удовлетворены отношениями внутри коллектива?

	В п о л н е Н	е Н	е	Затрудняюсь
	удовлетворен	совсем	удовлетворен	ответить
1. Отношениями между сотрудниками бюро	1	2	3	4
2. Отношениями с начальником бюро	1	2	3	4
3. Отношениями с начальником отдела	1	2	3	4
4. Отношениями с руководством предприятия	1	2	3	4

25. Ощущаете ли Вы себя членом коллектива?

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ НЕ БОЛЕЕ ДВУХ ВАРИАНТОВ

1. Да, ощущаю себя членом бюро (лаборатории)
2. Да, ощущаю себя членом отдела
3. Да, ощущаю себя членом предприятия
4. Нет, я не ощущаю себя членом коллектива

26. Как часто в Вашем отделе появляются новые сотрудники?

1. Постоянно, регулярно
2. Часто
3. Редко
4. Слишком редко

27. С чем из перечисленного Вы можете согласиться?

ВОЗМОЖЕН ТОЛЬКО ОДИН ВАРИАНТ ОТВЕТА

1. Новые сотрудники сразу вливаются в коллектив.
2. У новичков бывают трудности при адаптации внутри коллектива
3. Новичкам довольно непросто влиться в коллектив.

28. Согласились бы Вы стать наставником нового работника?

1. Да, конечно
2. Согласился бы, но только за материальное вознаграждение
3. Нет, точно не согласился
4. Затрудняюсь ответить

Если Вы ответили «нет», то почему?

29. Отметьте наиболее важные для Вас характеристики работы:

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ НЕ БОЛЕЕ ТРЁХ ВАРИАНТОВ

1. Достойный заработок

2. Интересная работа
3. Хороший коллектив
4. Доверие со стороны начальства
5. Возможность карьерного и профессионального роста
6. Комфортные условия работы
7. Возможность быть причастным к реализации общей цели
8. Наличие соц. Гарантий и льгот
8. Другое

30. Что Вы больше всего цените в работе на данном предприятии?

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ НЕ БОЛЕЕ 3-х ВАРИАНТОВ

1. Атмосфера в коллективе
2. Возможность карьерного роста
3. Предоставляются доп.льготы
4. Работа креативного мышления
5. Высокий уровень зарплаты (в т.ч. надбавки, премии)
6. Хорошая организация труда в бюро, отделе
7. Качественное техническое оборудование
8. Работа имеет большое значение для общества (укрепление обороны страны)
9. Наличие активной обратной связи с руководством
10. Другое _____

31. Почему Вы решили работать именно на данном предприятии?

1. Социальная защищенность
2. Близкое местоположение к дому
3. Уровень оплаты труда
4. Низкая текучесть кадров (стабильность)
5. Другое _____

32. Что побудило бы Вас трудиться лучше (эффективнее, производительнее)?

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ НЕ БОЛЕЕ 3-х ВАРИАНТОВ

1. Более справедливое распределение зарплаты и премий
2. Личная забота руководителя о предприятии
3. Корректировка трудового режима
4. Уровень доверия с начальством
5. Возможность принимать более активное участие в организационной деятельности
6. Улучшение условий труда
7. Предоставление доп.соц. услуг
8. Иное _____

33. Какие из перечисленных факторов вообще отсутствуют на предприятии?

РАЗРЕШАЕТСЯ ОТМЕТИТЬ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ

1. Личная забота собственника о предприятии
2. Более благоприятные отношения с начальством
3. Возможность участия в распределении зарплат
4. Возможность принимать участие в организации труда
5. Наличие обратной связи с руководством разных уровней (руководство отдела, бюро)

34. Есть ли у Вас желание сменить место работы?

1. Конечно, нет
2. Скорее всего, не хотел бы
3. Скорее, хотел бы
4. Абсолютно точно, хотел бы

Благодарим Вас за участие!