



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Ян Лянвэй*

Выпускная квалификационная работа

*Управление мотиваций персонала в китайском промышленной компании*

Уровень образования:

Направление **39.04.02 «Социология»**

Основная образовательная программа магистры

**ВМ.5736.2017 «Социология организаций и управления персоналом»**

Профиль «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель:

доцент кафедры социального управления и планирования,

М.В.Рубцова

Рецензент:

профессор,

Северо-Западный институт управления - филиал

ФГБОУ ВО «Российская академия народного

хозяйства и государственной службы при

президенте Российской Федерации»

Е.А. Васильева

Санкт-Петербург

2019

## Оглавление:

Введение.....	4.
Глава I. Теоретико-методологические основы исследования.....	10.
1. Теория мотивации.....	10.
2. Исследований основных теорий мотивации.....	14.
3. Основное содержание двухфакторной теории .....	17.
Глава II. Анализ мотивации основных сотрудников китайской промышленной компании.....	33.
1. Общая характеристика СН Компании.....	33.
2. Проведение анкетирования в компании СН.....	36.
3. Анализ результатов с точки зрения гигиенических факторов.....	39.
4. Анализ результатов с точки зрения мотивационных факторов.....	43.
Глава III. Совершенствование системы мотивации персонала в китайской промышленной компании.....	46.
1. Проблемы в системе мотивации компании СН.....	46.
2. Анализ причин проблем мотивации.....	60.
3. Решение вопросов мотивации ключевых сотрудников.....	63.
4. Внедрение рекомендаций.....	73.

Заключение.....	75.
Список использованной литературы.....	80.
Приложение.....	86.

## Введение

С быстрым развитием социальной экономики, появление социального разделения труда также привело к проблемам мотивации. Теория мотивации-основная теория, используемая в поведенческой науке для рассмотрения взаимосвязи между потребностями, мотивациями, целями и поведением. Теория мотивации также может быть понята как человеческая мотивация исходит из потребностей. Люди определяют свои поведенческие цели из-за своих потребностей. Мотивация воздействует на внутреннюю деятельность людей, что может стимулировать и укреплять человеческое поведение. В управлении современными предприятиями теория мотивации является теоретической основой оценки эффективности. В нем проиллюстрированы причины, по которым оценка работы может способствовать повышению эффективности работы организации, и разъясняются условия для создания эффективных механизмов оценки работы. Поэтому для того, чтобы способствовать развитию предприятий, очень необходимо внедрять теорию мотивации в управление предприятиями. Хороший механизм мотивации может мобилизовать энтузиазм и инициативу сотрудников компании, чтобы сотрудники могли спонтанно улучшить свою работу, тем самым создавая большую экономическую выгоду для предприятия. Он также мотивирует сотрудников и оптимизирует людские ресурсы организации. Кроме того, это может также способствовать укреплению корпоративной сплоченности.

В настоящей работе теоретическая основа-анализ случая-контрмеры и предложения - реализация безопасности как идеи исследования, основанные на двухфакторной теории Херцберга, в сочетании с другой теорией стимулирования, путем анкетирования и интервью, исследует текущую ситуацию основных сотрудников компании СН из трех различных демографических характеристик, установлено, что вознаграждение основного персонала, преимущества, межличностные отношения, управление эффективностью, признание и вознаграждение, повысить возможности развития, обучение персонала и другие аспекты удовлетворенности является низким. На этом основании, от двух факторов гигиенические и мотивации, выдвигает план стимулирования СН компании, с одной стороны, улучшить работу по оценке, укреплению основной заработной платы, обеспечения строительства, совершенствования информационно-коммуникационных и других основных человеческих ресурсов, система строительства, для обеспечения выполнения гигиенических факторов, с другой стороны, за счет стимулирования системы оплаты труда, комплексной программы обеспечения благосостояния, устойчивого развития карьеры, укреплению кадрового поощрений и наказаний и других средств, создание механизма мотивации. в полной мере играть роль стимулирующих факторов и далее осуществлять новые стимулирующие меры, подкрепляющие меры и гарантии. В целях улучшения текущего положения основного персонала компании СН она предоставляет методы и идеи, а также предоставляет справочную информацию для предприятий того же типа для создания механизма

стимулирования и повышения уровня мотивации.

Автор проводит подпункта оценке результатов обследования (факторы мотивации, гигиенические факторы), и анализирует три различных демографических групп (отдел, возраст, образование). Опрос показывает, что удовлетворенность основных сотрудников текущими мотивами компании находится в диапазоне "нормально-вполне довольно". Среди них основные сотрудники больше удовлетворены факторами гигиены, чем мотивационными факторами. Вопросы, основанные на гигиенических факторах, в основном программа социального обеспечения, управления заработной платой и межличностных отношения. А проблемы, основанные на мотивационных факторах, управление производительностью, благодарность, расширение возможностей для развития, учебная программа. Судя по общему руководству компании СН, это показывает, что сотрудники компании недостаточно мотивированы. Для того чтобы снизить уровень текучести кадров, который растет из года в год, СН необходимо усовершенствовать вышеуказанные вопросы.

После завершения разработки мотивационного плана компании СН автор объяснил этапы реализации и меры предосторожности нового плана. После завершения разработки мотивационного плана компании СН автор объяснил этапы реализации и меры предосторожности нового плана. Автор предполагает, что компания должна начать с основных проблем нынешних ключевых сотрудников с точки зрения мотивации. Путем построения нового механизма ответственности, создания плавной коммуникационной среды и

гибкого механизма обратной связи, формирования хорошей корпоративной культуры и совершенствования кадровой системы компании СН для обеспечения реализации целей мотивации сотрудников.

В статье представлен способ мышления и решения существующих в СН проблем путем применения двухфакторной теории мотивации к исследованию существующих мотивов компании СН. мотивация-одна из самых сложных задач в менеджменте. С одной стороны, хотя разработка базовой стратегии мотивации сотрудников завершена, она является лишь отправной точкой. Автор продолжит изучение соответствующего содержания мотивации сотрудников и гибко использовать его в практической работе. С другой стороны, мотивация непрофильных сотрудников компании ч также имеет много проблем, что стало важным вопросом, который автору необходимо изучить в будущем.

**Объект исследования:** Объектом данного исследования мотивацией персонала.

**Предмет исследования:** Предметом исследования в работе является управление мотивации в китайском промышленной компании.

**Гипотеза:** Существует зависимость между производительность труда персонала в организации уровнем системы мотивации компании.

**Цель:** Целью данной работы является проведение анализа мотивация как фактор энтузиазма сотрудников компании и создание эффективной системы мотивации.

### **Задачи исследования:**

1. Формирование универсального определения понятия вовлеченности персонала и его составных частей.
2. Проведение сравнительного социологического исследования, направленного на изучение основных факторов мотивации персонала в китайском промышленной компании.
3. Формирование ряда аналитических выводов и рекомендаций по результатам исследования.

**Теоретическую основу исследования** составляют классические работы в области социологии организаций и социологии трудовой деятельности, применимо к понятиям организации, мотивации: А. Маслоу, Д. Макклелланд, Д.Стейс и Ф.Герцберга. В. Врум. А также, работы из области научного менеджмента: Й. Хеллевиг, Р. Дафт, М. Мескон, Wan Ning. Li Ming. Fei Xiaotong.

Эмпирическая часть исследования подкреплена работами в области методики и методологии социологических исследований: В.А. Ядов, А.О. Крыштановский.

**Методологическую основу исследования** комплекс качественно-количественных методов, включающий в себя метод анализа документов, анкета и метод экспертного интервью.

Техническую сторону исследования составляют программные пакеты обработки данных MS Excel, и Google Analytics.



**Информационная база исследования** представлена данными проведенного сравнительного исследования из сети Интернет, а также аналитическими документами промышленной компании Chang Hong и стенограммой интервью с промышленным китайским копанием Chang Hong.

**Структура работы:** Работа состоит из теоретической и практической частей.

Теоретическая часть работы посвящена подробному изложению сути понятия управление мотивации, также в данной главе дается академическое определение понятиям ключных сотрудники, гигиенический фактор и мотивационный фактор.

Эмпирическая часть работы включает в себя описание процесса проведения исследования, а также результаты исследования. Проводится социологический анализ и интерпретация полученных данных. В заключение работы формируется ряд аналитических выводов и рекомендаций.

## **Глава I. Теоретико-методологические основы исследования**

### **1.1. теория мотивации**

По мере усиления процесса глобальной экономической интеграции конкуренция между хозяйствующими субъектами перешла на новый уровень, предмет конкуренции трансформировался из материальных активов, таких как материальные ценности и валюта, в нематериальные активы, такие, как интеллектуальный и человеческий капитал, который и стал ключом к росту конкуренции. Появление большого количества новых технологий, таких как Интернет и Интернет вещей так же открыл новые возможности для входа на рынок. Талантливый персонал приобретает большое значение в корпоративной сфере, а создание эффективного механизма его стимулирования, повышение их чувства принадлежности к организации, максимизация их потенциала, повышение эффективности работы отдельных сотрудников, достижение бизнес-целей и устойчивое развитие становятся проблемой, с которой в настоящее время сталкивается большинство руководителей компаний.

Производство является важной опорой национальной экономики Китая. Однако постепенно обрабатывающая промышленность, которая была опорой народного хозяйства уступила место «интеллектуальному производству», которой в свою очередь стимулирует развитие народного хозяйства КНР, свидетельствуя об экономическом росте государства. Отсюда возникает вполне логичный вопрос: «Как традиционное производство может занять

определенную долю рынка в новых экономических условиях?»). Предприятиям необходимо постоянно выходить за рамки старых традиций, разрабатывать новые технологии, создавать все больше и больше социальных ценностей, адаптироваться к новым правилам рынка и модернизировать производство. Компания с производством и маркетингом в качестве основного вида деятельности должна обращать внимание на планирование технологических инноваций, создание бренда, маркетинг, модернизацию управления и т. д. для достижения максимального успеха.

Среди многих ресурсов, которые способствуют развитию предприятий, человеческие ресурсы, несомненно, являются наиболее динамичным фактором. Одной из основных задач руководителей предприятий является создание благоприятной корпоративной среды за счет эффективных стимулов, формирование чувства сопричастности среди сотрудников и повышение удовлетворенности работой на основе потребностей сотрудников, тем самым повышая корпоративную сплоченность и конкурентоспособность. Мотивация ориентируется на управление людьми, а механизм мотивации на корпоративную систему<sup>1</sup>. Только правильно прогнозируя и стимулируя мотивацию сотрудников, используя разумные стимулы и методы для повышения качества работы, подходящей для развития предприятия, можно эффективно повысить статус управления персоналом предприятия<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> «企业如何建立有效的激励机制» 宛莹. 经营管理者. 2016 年第 12 期, 188-189 页

<sup>2</sup> «激励理论在企业管理中的运用研究» 黎明, 耿晓钢. 企业研究. 2016 年第 16 期, 90-92 页.

Слово "мотивация" происходит от психологии, это сила которая может вызвать у человека энтузиазм и выдержку для выполнения определенного плана действий<sup>3</sup>. Это метод системного управления, который объединяет теорию мотивации, систему мотивации, метод мотивации и оценку мотивационного эффекта<sup>4</sup>. Процесс реализации эффективной мотивации неотделим от таких факторов, как субъект и объект мотивации, внутренняя и внешняя среда мотивации, средства мотивации, информация мотивации, Факторы взаимосвязаны и органически единого.Поскольку уровень стимулов отдельных лиц в организации будет влиять на производительность труда, важная функция руководителей заключается в предоставлении эффективных моделей стимулирования для обеспечения стимулов для реализации стимулов, максимизации организационных стимулов и дальнейшего стимулирования индивидуального потенциала в организации,тем самым повышается эффективность работы отдельных лиц и организаций и поощряется достижение организационных целей.

Западная теория мотивации возникла из организационного поведения и психологии. В ней всесторонне применяются такие предметные знания, как психология, экономика, теория управления для формирования теоретической системы мотивации, которая тесно связана с практикой управления и эффективна. Результаты исследования обобщены следующим образом:

---

<sup>3</sup> «管理学原理» 理查德·达夫特, 多萝西·马西克. 机械工业出版社,2014 年.280 页

<sup>4</sup> «激励——企业人力资源管理的引擎» 梁彩花. 山西财政税务专科学校学报, 2013 年第 5 期, 44-46 页.

## (1) Теория поведенческой мотивации

В 1920-е годы основатель поведенческой психологии Джон Уотсон считал, что ядром менеджмента является мотивация, сутью мотивации является стимуляция. Важнейшая функция руководителей предприятий заключается в том, чтобы в полной мере задействовать денежные стимулы, побуждающие работников к активной трудовой деятельности. Эта теория игнорирует роль внутренних факторов, таких как психология человека, сознание и потребности в процессе мотивации.<sup>5</sup>

## (2) Когнитивные теории мотивации

Когнитивная школа анализирует идеологию индивида, потребности, интересы, ценности и т.д., фокусируясь на структуре и содержании индивидуальных потребностей. Целью мотивации является трансформация негативных факторов в позитивные и трансформация поведения человека для достижения организационных целей. Существуют две основные теории когнитивной школы: Теория мотивации контента и процессные теории мотивации. Содержание теорий мотивации изучается с начальной точки поведения человека для определения объекта, сподвигшего на определенную модель поведения. Процессные теории мотивации изучают ключевые модели поведения, предсказывает момент изменения поведения и способы его контроля.

---

<sup>5</sup> «评述激励理论的发展» 孙佳琳,孙琳琳. 经营管理者, 2010年第9期, 267页.

## 1.2. Исследований основных теорий мотивации

Исследования теории стимулов в Китае началось в 1980-х годах, сформировав следующие шесть теорий:

### 1. Теория синхронной мотивации

Ювень Чжао предложил следующую теорию: Только эффективно сочетая материальную и духовную мотивацию, принимая мотивационные меры в соответствии с естественными потребностями человека и социальными его потребностями, комплексно и одновременно применяя вышеуказанные факторы, можно достичь максимального мотивационного эффекта.

Реляционное выражение:

$$\text{Мотивация} = \sum f (\text{Материальная мотивация} \times \text{Психическая мотивация})$$

### 2. Трехфакторная теория

Ювень Чжао сделал еще один вывод на основе двухфакторной теории. Он утверждал, что есть фактор, который полностью противоречит первым двум мотивационным факторам, и этот фактор может привести к неудовлетворенности и снижению энтузиазма персонала. Этот фактор определяется как "фактор демотивации".

### 3. Теория справедливости Адамса

Теория справедливости Адамса делает акцент на чувстве справедливости при равных условиях. Смысл теории заключается в следующем: люди

субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Формула:  $\frac{\text{Результат работника}}{\text{Вклад работника}} = \frac{\text{Результат других рабочих}}{\text{Вклад других рабочих}}$ . Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

4. Анализ статуса организационной мотивации. Индекс психологической оценки

По данным опроса, чувство доверия к компании и чувство выполненного долга, тепло, комфорт и чувство выгоды являются чувствами, присущими каждому сотруднику. Из этих шести факторов можно сделать определенные выводы, указанные в таблице ниже. Уровень баллов может быть измерен.

5. Комплексная мотивация

Сюн Чуань Ву сделал предположение, что мотивация состоит из трех элементов: люди, время и пространство (процесс мотивации и соответствующая среда). Содержание и методы данной теории являются своего рода школой для мотивации всех сотрудников (взаимное поощрение, самомотивация), мотивация всего персонала (нужно начинать в общих

потребностей, а затем переходить к индивидуальным) и общая мотивация (материальная мотивация, духовная мотивация).

#### 6. Отрицательная мотивация

Основываясь на "теории совершенствования", Ян Хун Ли предложил, чтобы менеджеры порицали, останавливали и применяли определенные меры для прекращения нежелательного поведения сотрудников до того момента, когда сами сотрудники перестанут неподобающе себя вести<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> «负激励理论:产生、模型分析与应用» 杨宏力. 企业经济, 2011 年第 10 期, 32-35 页.



### 1.3. Основное содержание двухфакторной теории

Двухфакторная теория мотивации — психологическая теория мотивации, созданная в конце 1950-х годов Фредериком Герцбергом. Согласно этой теории, на рабочем месте, наряду с определёнными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в то же время, существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворённость от работы. Впервые такая теория была выдвинута в работе "Факторы мотивации к труду" (1959).

В конце 1950-х годов Герцберг и его ассистенты привлекли более двухсот инженеров<sup>7</sup> и бухгалтеров из одиннадцати промышленных и коммерческих организаций Питтсбурга, США. Герцберг исследовал факторы, которые могут заставить рабочих быть довольными или недовольными своей работой. На основании результатов опроса Герцберг выяснил, что делает людей довольными и счастливыми на работе, а что вызывает недовольство в рабочем процессе. Результаты показывают, что большинство людей удовлетворены самой работой или рабочим процессом; а недовольство в основном связано с рабочей средой или трудовыми отношениями. Первый фактор он назвал мотивационным, а второй - гигиеническим.

1. Гигиенический фактор : Его суть заключается в том, чтобы предупредить или устранить недовольство людей и сделать людей "не недовольными", недовольство большинства из которых связано с внешней

---

<sup>7</sup> Ф.Херцберга. Двухфакторная модель мотивации-Социология труда, 2014г. — [Электронный ресурс]. URL: [https://studme.org/58038/sotsiologiya/dvuhfaktornaya\\_model\\_motivatsii\\_hertsberga](https://studme.org/58038/sotsiologiya/dvuhfaktornaya_model_motivatsii_hertsberga)(дата обращения 17.02.19).

средой труда.

(a) Корпоративная политика и администрирование: Корпоративная среда, цели и задачи компании – это все влияет на мотивационные факторы;

(b) Руководство: Справедлив ли уровень принятия решений и управления, справедливы и эффективны ли такие решения в отношении отдельных лиц;

(c-e) Межличностные отношения: межличностные отношения с начальством, подчиненными и партнерами;

(f) Условия труда: Может ли рабочее место и материальные условия, предоставляемые предприятием, удовлетворять индивидуальные потребности;

(g) Зарплата.: Соответствует ли вознаграждение человека за труд его ожиданиям;

(h) Личная жизнь: Отвечают ли условия труда потребностям личной жизни.;

(i) Позиция: Степень, в которой назначенные полномочия и обязанности соответствуют ожиданиям или обязанностям человека;

(j) Статус: Признание как внутри организации, так и за ее пределами.

Когда эти факторы снижаются до приемлемого для человека минимума, человек недоволен работой. В связи с этим руководителю компании необходима команда менеджеров по персоналу для поддержания определенного уровня мотивационных факторов.

2. Мотивирующий фактор: Мотивация является неотъемлемым фактором, который влияет на трудовой энтузиазм людей. Суть заключается в том, чтобы стимулировать инициативу людей и повышать производительность труда

через саму работу. Способность инициировать "стимулы" в основном связана с самой работой.

(a) Достижение: Удовлетворяет ли работа "потребностям достижения

(b) Признание: Положительная оценка результатов работы с помощью вознаграждений и других методов поощрения;

(c) Рабочий процесс: Является ли сама работа сложной, легкой, творческой или рутинной;

(d) Ответственность: Общий контроль и авторитет команды в процессе выполнения работы, влияние на других и риск успеха или неудачи общего проекта;

(e) Продвижение: Каким образом можно повысить результат трудовой деятельности отдельно взятого сотрудника или команды;

(f) Возможность развития: Вероятность карьерного роста;

Эти факторы сосредоточены на рабочих задачах и исследуют возможность мотивации людей к продуктивной работе.

Такое деление факторов, порождающих мотивацию, выделяется с исключением традиционных факторов, таких как щедрая зарплата, гармоничные межличностные отношения и хорошие условия труда, из общего перечня, так как такие факторы именно приводят к вышеуказанным факторам мотивации, но не к самой мотивации.

3. В нижеследующей таблице показано распределение факторов мотивации и гигиены по Герцбергу

Подробнее см. таблицу 3.

В разделе мотивационных факторов и факторов гигиены Герцберг обнаружил в последующих исследованиях, что атрибуция различных факторов не является абсолютной, Но в целом гигиенические факторы заключаются в основном в рабочей среде и трудовых отношениях. Мотивационные факторы в основном заключаются в самой работе или в содержании работы. Они имеют несколько пересекающихся явлений.

Двухфакторная теория считает, что удовлетворение факторов гигиены является основой для мотивационных факторов, чтобы играть определенную роль. Стимулы будут использоваться в полной мере только тогда, когда будут в основном удовлетворены гигиенические факторы. Мотивационные факторы могут быть применены на основе гигиенических факторов. Только факторы здравоохранения и не мотивация факторы удовлетворения, то только человек будет производить больше неудовлетворенности, только фактор мотивации и не удовлетворение фактор гигиены, то мотивационный фактор будет значительно снижена, или даже стимулирующий эффект.

Двухфакторная теория герцберга имеет важное практическое значение. Это объясняет направление и направленность мотивации сотрудников во всех аспектах и с разных точек зрения. Он начал заставлять людей обращать внимание на различные типы факторов, влияющих на энтузиазм в работе, некоторые из которых могут генерировать стимулирующие эффекты, а другая часть может устранить неудовлетворенность сотрудников, два факторановаторское исследование полезности сыграло положительную роль. Двухфакторная теория напоминает менеджерам, что для мотивации

людей необходимо уделять внимание улучшению внешней среды труда, а вторая-обращать внимание на ценность, которую приносит работа. В повседневной управленческой деятельности, путем объективного анализа индивидуальных потребностей, ищет гигиенические и мотивационные факторы, обеспечивая хорошие возможности для развития карьеры, помогая сотрудникам достичь рабочих достижений, давая более высокое признание и ответственность, а также создание гармоничной внутренней среды коммуникации. Справедливая и конкурентоспособная компенсация и льготы могут оказать важное влияние на работу сотрудников.

После того, как была выдвинута двухфакторная теория, она привлекла широкое внимание и обсуждение в области управления мировым поведением. Западные ученые провели множество исследований от первоначального исследования строгости и рациональности теории до появления новых теоретических моделей на основе двухфакторной теории с применением различных месторождений и различных объектов.

Иностранные ученые начали с Двухфакторной теории Герцберга, и дискуссия по ней никогда не прекращалась. Rathavoot Ruthankoon & Stephen(2003) При исследовании инженеров строительной отрасли в Таиланде, инженеров и строителей, было установлено, что различие между здравоохранением и стимулами отличается от Герцберга, и некоторые факторы могут одновременно привести к удовлетворенности и неудовлетворенности<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Rathavoot Ruthankoon, Stephen Olu Ogunlana. Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry[J]. Engineering, Construction and Architectural Management, 2003.

Поэтому делается вывод, что двухфакторная теория не в полной мере применима к строительной отрасли Таиланда. Компания Sungmin Hyun & Haemoon Oh(2011) изучила две группы солдат и унтер-офицеров корейской армии и обнаружила, что удовлетворенность обеих групп факторами мотивации и гигиеническими факторами существенно различалась<sup>9</sup>. В обеих группах было установлено, что гигиенические факторы являются более стимулирующими, чем мотивационные, вопреки результатам двухфакторной теории Герцберга. Mirabela-Consta Matei & Maria-Madela Abrudan(2016)утверждает, что двухфакторная теория не подходит для культурного фона Румынии. Двухфакторная теория игнорирует культурные факторы и их потенциальное влияние на трудовую мотивацию, но подтверждает теоретическую посылку: источники удовлетворенности работой обычно связаны с трудовой мотивацией и связанными с ней факторами, неудовлетворенность исходит от таких факторов, как рабочая среда<sup>10</sup>.

Тем не менее, есть еще много ученых, которые поддерживают взгляды Герцберга и предлагают новые теории, основанные на них. Вдохновленный двухфакторной теорией, профессор Токийского технологического института Noriaki Kano & Fumio Takahashi (1984) Впервые в области менеджмента качества внедрен стандарт удовлетворенности и неудовлетворенности, создан "режим Кано".(Kano model). KANO Модель определяет три уровня

---

<sup>9</sup> Sungmin Hyun,Haemoon Oh. Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean,2004.

<sup>10</sup> Mirabela-Constața Matei,Maria-Madela Abrudan. Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016.

потребностей клиента: базовый, ожидаемый и привлекательный. Эти три потребности классифицируются в соответствии с показателями эффективности: основные факторы, факторы эффективности и мотивационные факторы. Основным требованием является основное требование заказчика к предоставляемому предприятием товару или фактору услуг. Когда клиент считает, что характеристики услуги недостаточны (не удовлетворяют спрос клиента), клиент очень недоволен, подобно гигиеническому фактору. Ожидаемый спрос относится к требованию, что статус удовлетворенности клиента пропорционален удовлетворенности спроса, который является нейтральным фактором. Харизматичный спрос относится к спросу, который не будет чрезмерно ожидаемым клиентами. Когда привлекательный спрос увеличивается с удовлетворением ожиданий клиентов, удовлетворенность клиентов также резко возрастает, подобно мотивационному фактору. Josef Bohm(2012)Он применил двухфакторную теорию к группе работников больницы, проверил связь между мотивацией и поощрением, и обнаружил, что мотивационные факторы могут играть положительную и позитивную роль подкрепления <sup>11</sup> . Drago Piravac(2015)применяет двухфакторную теорию в области экономики труда, исследует теорию мотивации и проводит Математическое моделирование. Цель состоит в том, чтобы сделать вклад сотрудников превышает их требования к работе, а также предоставить менеджерам с новыми идеями

---

<sup>11</sup> Josef Bohm. Two-factor theory – at the intersection of health care management and patient satisfaction[J]. Clinico Economics and Outcomes Research,2012.

управления<sup>12</sup>.

Исследования китайских ученых по двухфакторной теории фокусируются на их роли и практической значимости в национальных условиях с китайскими характеристиками, эмпирическими исследованиями по применению различных отраслей и объектов, а также использованием традиционной двухфакторной теории в некотором управлении. Область открыла новые направления исследований. Юань Шифу(2012) принимает “людск-центризованный центр” как курс исследования, исправляет микро -- учреждение поводов предпринимательства, расширяет побудительную структуру, всесторонне суммирует побудительное влияние, и смотрит на беспроигрышную ситуацию главы и агента необходимо к новая хозяйственная эра, фокусируя на внутреннеприсущем факторе мотивации<sup>13</sup>. Ван Сян, Ву Годун, Мэн Вэйдун(2015) ввело теорию справедливых и взаимных предпочтений людей в поведенческих мотивах для того чтобы объяснить причины сбивчивости классической теории в практике, и обеспечило новые идеи для конструкции системы мотивации предпринимательства<sup>14</sup>. Янь И, Чжан Цянь, Лю Чунь(2014) считают, что из-за противоречивых групп интересов принципала и агента, внимание следует уделять нескольким факторам мотивации, таким как явная мотивация, неявная мотивация,

---

<sup>12</sup> Drago Pupavac. The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators[J],2013.

<sup>13</sup> «新经济时代需要新企业激励理论 —— 国外研究最新进展» 袁仕福. 中南财经政法大学学报, 2012 年第 5 期, 75-82 页.

<sup>14</sup> «经典激励理论的困境及行为激励理论的解释» 汪翔,吴国东,孟卫东. 现代管理科学, 2015 年第 5 期, 12-14 页.



внутренняя мотивация и многозадачная мотивация<sup>15</sup>. Тань Шуай, Чжан Юнань, Чжан Вэй(2015)отмечается, что в процессе стимулирования талантов высокого уровня необходимо создать гибкий и эффективный механизм обучения талантов, а также обратить внимание на сочетание духовных и материальных методов оказания услуг психологической адаптации<sup>16</sup>. Сяо Вэньбяо, Пан Юй фан объясняет сходства и различия между китайским и западным применением некоторых факторов в мотивационных факторах и факторах здравоохранения, а также объясняет причины сходства и различия<sup>17</sup>. Лян Цзин предложил при проектировании системы оплаты труда на государственном предприятии, основанной на двухфакторной теории, обратить внимание на спрос работников на стимулирующие факторы, изменить метод мотивации и установить систему оплаты труда для создания технической системы оплаты труда<sup>18</sup>. Ян Бингли (2013) отметил, что перед лицом инновационных талантов для разработки стратегий устойчивого развития мы должны полностью понимать инновационные таланты, продолжать обеспечивать инновационную среду, обогащать дизайн работы, своевременно распознавать достижения в работе и повышать чувство ответственности. Тем самым увеличивая их способность поддерживать инновации<sup>19</sup>. Чжан Сяочао(2015) предложил, что в управлении людских

---

<sup>15</sup> «委托代理下的企业激励理论:发展与演变» 缪毅,张倩,刘纯. 现代管理科学,2014年第1期,81-83页.

<sup>16</sup> «基于双因素理论的高层次人才管理机制探索» 谭帅,郑永安,张璐. 生产力研究,2015年第11期,135-138页.

<sup>17</sup> «赫斯伯格双因素理论在中西方应用比较» 肖文璧,庞玉芳. 人力资源管理,2014年第4期,24-26页.

<sup>18</sup> «基于双因素理论的国有企业薪酬管理» 梁婧. 山西财经大学学报,2012年第2期,30-31页.

<sup>19</sup> «创新型人才的可持续发展策略——基于双因素激励理论» 杨冰莉. 领导科学,2013年第29期,43-44页.

ресурсов, влияние внутренние факторы мотивации гораздо больше, чем внешние факторы мотивации. Материальное вознаграждение и методы управления-это гигиенические факторы, которые являются необходимыми методами управления человеческими ресурсами<sup>20</sup>. Мотивации являются ценности сотрудников. Подтверждение достижений, гигиенический фактор является предпосылкой мотивационного фактора, играющего решающую роль в мотивирующих факторах, основанных на гигиенических факторах. Цзян ЧунЯн(2015) применил двухфакторную теорию к стратегическому управлению зарплатой, сегментировал типы зарплат и классифицировал базовую зарплату и льготы как факторы здравоохранения. Переменная заработная плата, вознаграждение и вознаграждение за работу были отнесены на счет стимулирующих факторов, подчеркивая гибкую и прозрачную компенсацию. Управление, научное управление эффективностью является гарантией стратегического управления компенсацией<sup>21</sup>. Инь Чжисинь, Ма Чжун(2013) отметил, что среди факторов, которые имеют мотивацию для китайских работников знаний, “межличностные отношения” и “статус” трансформируются в мотивационные факторы, а заработная плата по-прежнему является одним из гигиенических факторов сильного стимулирующего эффекта, который является личной ценностью. Способ достижения, если гигиенические факторы используются должным образом,

---

<sup>20</sup> «双因素激励理论的主要内容及其在人力资源管理中的应用» 张晓超. 人力资源管理,2015年10期,97页.

<sup>21</sup> «基于双因素理论的战略薪酬管理探析» 姜春艳. 洛阳理工学院学报(社会科学版),2015,年第01期,45-48页.

также будет генерировать мотивационные факторы<sup>22</sup>.

Чэнь Ихун (2015) применил двухфакторную теорию к мотивации работников умственного труда. Он считает, что помимо традиционных мотивов, таких, как оклады и профессиональная подготовка, он предлагает использовать двойной карьерный канал и стимулы для укрепления полномочий<sup>23</sup>. Вэй Шунь, Ван Сянъюнь, Ду Бужи (2014), ввел теорию 2-фактора в трудовые отношения предприятий, исследовал 270 объектов как продукция, продажи и НИОКР, и сформулировал 22 индикатора оценки. Исследование показало, что система управления контрактами и укрепление демократии были улучшены. Участие осведомленности стало обращение сотрудников<sup>24</sup>. Ма Цзюньчжао (2016) ввел двухфакторную теорию в работу лидеров по воспитанию подчиненных и предложил лидерам применять “мягкую силу” для повышения привлекательности и привлекательности подчиненных, тем самым повышая организационную боеспособность<sup>25</sup>.

Ключевые работники играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности основных. У Юаньтай, научный сотрудник научно-исследовательского института талантов Министерства кадров Китая,

---

<sup>22</sup> «双因素理论在中国知识型员工中应用的新发现» 尹志欣,马君. 现代管理科学,2013年第12期,107-109页.

<sup>23</sup> «基于双因素理论的知识型员工激励模型研究» 陈业宏.中外企业家,2015年第22期,163-164页.

<sup>24</sup> «基于双因素理论的企业劳动关系评价指标研究» 魏顺,王相云,窦步智. 中国人力资源开发,2014年第15期,26-31页

<sup>25</sup> «双因素理论与领导者培育下属追随力之策» 马君昭. 领导科学,2016年第21期,24-25页.

говорит “что основные сотрудники предприятий являются первым фактором прибыльности предприятий”. Поэтому, чтобы правильно понять характеристики основных сотрудников предприятия, принимать различные эффективные меры по мотивации основных сотрудников, максимизации потенциала основных сотрудников, а также быть обеспокоенными экспертами, учеными и предпринимателями. Исследование ключевых сотрудников фокусируется на анализе основных коннотаций и характеристик.

Понятие основного сотрудника еще не сформировало общепризнанного определения. Европейский эксперт по менеджменту Чарльз Хэнди использовал теорию клевера, чтобы уточнить, что основные сотрудники относятся к работникам с гибким рабочим временем, контрактами и основными компетенциями, а три разных условия работников организованы по-разному. Среди них основными сотрудниками являются самые важные листья клевера, у них есть профессиональные техники и менеджеры.

Китайские ученые определяют ключевых сотрудников на основе правила “80/20”, предложенного итальянским экономистом Парето: 80% результатов, продукции и компенсации зависят от 20% причин, затрат и усилий. Многие ученые считают, что основные сотрудники компании составляют 20-30% от общего числа предприятий, но они концентрируют 80-90% технологии и управления предприятием, создавая более 80% богатства и прибыли Компании.

Сяоцзюнь, Чжу Чжу(2011) провел статистику, индукцию и слияние 45

литератур, связанных с знаниями основных сотрудников, а также статистику частоты основных характеристик сотрудников<sup>26</sup>. Топ-10 основных сотрудников покажется в см. таблицу 4:

Результаты этого опроса показывают, что, прежде всего, среди различных характеристик основных сотрудников, профессиональные навыки, профессиональные знания, основной бизнес и прочная профессиональная основа являются отличительными чертами основных сотрудников.

Во-вторых, некоторые особенности сильно изменились в упорядочении и предыдущих выводах исследования. Сравнивая результаты исследования Ли Чжи (2004) Чунцинского университета (Таблица 5) такой показатель, как рейтинг дефицита человеческих ресурсов находится на десятом месте, а в данный момент поднимается на второе место. Этот результат свидетельствует о том, что в условиях все более жесткой конкуренции растет спрос на ключевой персонал и он становится дефицитным, в особенно его управляющая часть<sup>27</sup>.

В связи с незаменимостью и дефицитом ключевых сотрудников, их потеря принесет компании непредсказуемые убытки. Поэтому в последние годы встал важный вопрос о стимулировании исследований, связанных с ключевым персоналом. Фанджинг (2012) вводит понятие “психологический контракт” в качестве основного механизма мотивации сотрудников и считает

---

<sup>26</sup> «我国企业核心员工激励研究的文献述评» 肖云,朱治菊. 科技管理研究,2011年03期,145-149页.

<sup>27</sup> «核心员工”的激励管理研究» 李志,何小师. 科学与管理,2004年06期,27-30页.

его предпосылкой и гарантией реализации управленческой модели мотивации сотрудников<sup>28</sup>. Она подробно описывает основные требования к мотивации сотрудников исходя из анализа следующих параметров: Компенсация за производительности, показатели сотрудников с акциями компании, льготы, обучение, планирование карьеры и личная ценность. Ву Фэн Цинь и Ван Ханбинь (2015) всесторонне обсудили содержание основного механизма мотивации сотрудников с четырех сторон: система мотивации обучения, система мотивации заработной платы, система мотивации производительности и система планирования работы. Они предложили сочетать мотивацию профильных работников с материальной мотивацией и духовной мотивацией, уделять внимание развитию профильных работников на предприятии, а также обращать внимание на оценку и обратную связь по противодействию мотивирующим мерам<sup>29</sup>. Чжао Чжихун (2016) подчеркивает, что мотивация ключевых сотрудников должна играть долгосрочный стимулирующий эффект, подчеркивая, что система компенсации является важной частью механизма мотивации<sup>30</sup>. Цяо Руйчжун, Ван Шуан (2014) отметили, что реализация дифференцированных стратегий мотивации, многоуровневых мотивов, справедливого и честного кредитного механизма является гарантией достижения эффективных стимулов<sup>31</sup>. Чэнь Хуа (2014)

---

<sup>28</sup> «基于心理契约的管理类核心员工激励探析» 范婧. 山西高等学校社会科学学报, 2012 年 05 期, 84-87 页.

<sup>29</sup> «企业核心员工激励机制构建研究» 吴风琴, 王汉斌. 泉州师范学院学报, 2015 年 03 期, 85-91 页.

<sup>30</sup> «企业核心员工的激励研究» 赵志红. 企业改革与管理, 2016 年 09 期, 67-68 页.

<sup>31</sup> «我国中小企业核心员工激励机制研究» 乔瑞, 王爽. 商场现代化, 2014 年 07 期, 132-133 页.

рассматривает сделки M&A и реструктуризации предприятий как объект исследования. Ключевые сотрудники в рамках этой системы должны придерживаться рыночной ориентации и принимать потребности сотрудников в качестве отправной точки для формулирования научного и рационального механизма экономической мотивации<sup>32</sup>. Ву Вэй (2014) предлагаются меры мотивации на трех уровнях: корпоративном, командном и индивидуальном. Мотивационная стратегия ключевых сотрудников должна быть ориентирована на рынок. В то же время следует создать основной компенсационный механизм, сосредоточиться на долгосрочных стимулах, укрепить построение команды, создать культуру доверия, а также сосредоточиться на выборе и обучении руководителей групп<sup>33</sup>. Се Ин (2015) отметила, что, подчеркивая положительную мотивацию, она должна усилить построение отрицательной мотивации<sup>34</sup>. Хоу Хайся (2012) предложил усилить стимулы для ключевых сотрудников путем создания мотивационной компенсации, ориентированного управляющие кадры, обучения, а также создания механизмов децентрализации и надзора, потери механизмов раннего предупреждения и ограничения основных сотрудников<sup>35</sup>.

Ссылаясь на определения и характеристики основного управленческого персонала многими учеными в области управления, автор разделил более 200

---

<sup>32</sup> «并购重组企业核心员工经济激励策略探讨» 陈华. 中国集体经济,2014年18期,107-108页.

<sup>33</sup> «企业核心员工激励探讨» 安伟. 经营管理者,2014年01期,189页.

<sup>34</sup> «国企改革中如何推进核心员工的激励机制» 谢颖. 上海企业,2015年08期,70-73页.

<sup>35</sup> «企业核心员工管理探讨» 侯海霞. 中国商贸,2012年01期,128-129页.

сотрудников компании СН на 4 категории: 70 работников в фронт-офисе, 55 работников в команде маркетинга, 51 работников в функциональных отделах (отделе контрактjd, отделе закупок, отделе дизайна, отделе производства, финансовом отделе, отделе администрации, отделе человеческих ресурсов), 30 людей в сфере продаж. Ключевые сотрудники СН, которые создают производительность и оказывают сильное влияние на развитие компании и имеют "незаменимый" должны включать в себя<sup>36</sup>:

Первый сорт - это ключевой сотрудник с широким спектром внешних связей. В основном это вице-президент по маркетингу, региональный директор по продажам и менеджер по продажам, возглавляющий рабочую группу. 40 человек имеют обширные внешние связи, которые позволяют компании успешно реализовывать свою продукцию.

Второй сорт - ключевой сотрудник с управленческими навыками. Категория главным образом включает 10 подотчетных сотрудников для каждого функционального отдела. Они могут помочь предприятиям противостоять рискам управления бизнесом и сэкономить затраты на управление. Их работа тесно связана с развитием компании.

---

<sup>36</sup> «Как управлять ключевыми сотрудниками» 赵红冬. 统计与管理, 2014 年 01 期, 126-127 页.



## **Глава II. Анализ мотивации основных сотрудников китайской промышленной компании**

### **2.1. Общая характеристика СН Компании**

Компания СН Company была основанная в 1987 году, со штаб-квартирой в Шанхае. Компания составляет предпринимательский костяк Китая. Компания непосредственно связана с Шанхайской зоной экономического развития Государственного Совета. Ее предшественником было государственное предприятие. В 2004 году она была преобразована в совместное китайско-германское предприятие. Бренд компании был награжден "Шанхайским известным Брендowym продуктом" Шанхайским Бюро качества и технического надзора. В начале своей деятельности компания участвовала в разработке отечественных технологий, занимало прочное место на рынке. Рост регулирования и контроля в значительной степени повлиял на развитие СН, количество заказов уменьшилось, а влияние бренда ослабло. Структура СН компании (структурная диаграмма.2.).

Компания СН была основана в 1980-х годах. После 30 лет развития она сформировала команду из более чем 200 работников в старых, средних и молодых поколениях, имеющих высокую степень лояльности. В то же время, согласно отчету СН о человеческих ресурсах за 2015 год, число новых сотрудников быстро росло. В настоящее время в компании работают следующие сотрудники:

1. Гендерный состав

В виду того что СН это промышленная компания, большое количество квалифицированной рабочей силы составляют мужчины. К концу 2017 года, мужчины составили 69%. Подробнее см. таблицу 6.

## 2. Возрастной состав

Возраст большинства работников в производственном и технических цехах составляет 25-30 лет. Большинство сотрудников компании в возрасте 30-45 лет, являются сотрудниками функционального отдела. Некоторые из сотрудников старше 45 лет курируют новых работников компании СН. Другая часть - высшее руководство компании СН, фокусируется на важных производственных предпосылках, как богатый опыт работы, высокие профессиональные навыки. Подробнее см. таблицу 7.

## 3. Образовательный состав

Хотя СН является традиционной производственной компанией, высокопроизводительные и высококвалифицированные работники являются ее краеугольным камнем так, как для успешной конкуренции требуется применение новых технологий на производстве.

## 4. Время работы

Большинство сотрудников работает в компании 10-15 лет. Компания сохранила прежнюю кадровую политику со времен своего основания, в отличии от новых компаний на рынке. Подробнее см. таблицу 8.

## 5. Распределение по должностям

На долю рядовых сотрудников компании СН приходится 76%, а количество сотрудников среднего и высокого уровня ровно 50 человек. Управление узкое, что тесно связано с организационным подразделением СН и установлением рабочих мест. Подробнее см. таблицу 9.

#### 6. Расход

Согласно отчету о человеческих ресурсах компании СН за 2017 год, годовой оборот сотрудников растет в течение трех лет подряд, достигнув 18% в 2017 году. Среди вышедших на пенсию работников много работников начального и среднего звена. Большинство сотрудников уходят с работы добровольно. Это ситуация свидетельствует о том, что кадровая система организации не способна удовлетворить растущие потребности своих сотрудников. Подробнее см. таблицу 10.

## 2.2. Проведение анкетирования в компании СН

Анкета была реализована ключевыми сотрудниками компании СН, в общей сложности 50 человек.

### 1. Разделение по отделам

40 маркетинговых компаний (26 региональных менеджеров по продажам, 6 региональных директоров по продажам, 6 крупных менеджеров по продажам, 1 директор по прямым продажам, 1 вице-президент по маркетингу), вице-президент и 10 руководителей отделов, связанных с бизнесом.

### 2. Разделение по возрасту

22 человека в возрастной группе от 30 до 35 лет, 19 человек в возрастной группе от 35 до 40 лет и 9 в возрастной группе от 40 до 45 лет.

### 3. Разделение на академический состав

18 сотрудников с незаконченным высшим образованием, 32 сотрудника со степенью бакалавра или выше.

С помощью литературного исследования и метода интервью, с целью изучения проблем, существующих в основной мотивационной работе сотрудников компании СН, на основе двухфакторной теории мотивации, было проведено исследование удовлетворенности работой ключевых сотрудников компании СН с использованием анкеты.

Анкета состоит из двух частей: основная информация респондента и конкретное содержание опроса. Для получения более объективных данных

извлекаются только три элемента: возраст, образование, отдел.

Согласно двухфакторной теории и руководству компании СН, всего в анкете было разработано 16 основных критериев. Среди них находятся гигиенические факторы, включающие: 8 основных пунктов, таких как корпоративная политика, административное управление, рабочая среда, условия труда, заработная плата, безопасность труда, вознаграждения работникам и уровень руководства; Мотивационные факторы включают 8 основных пунктов: достижения, возможности развития, должностные обязанности, управление эффективностью, общественное признание работы, проблемы работы, обучение и профессиональная подготовка, а также ожидания от работы в будущем. Подробнее см. Приложение 4.

После того, как первый проект анкеты был завершен, отдел кадров созвал менеджера по продажам и регионального директора по продажам маркетинговой команды компании для презентации. В презентации разъяснялась цель опроса, подробно разъяснялось назначение содержания дизайн-формы, а также разъяснялся каждый пункт анкеты. После презентации Автор выслушал предложения респондентов по анкете. Исходя из этого, автор добавил гигиенический фактор (межличностные отношения) и мотивационный фактор (вознаграждение за признание). Итоговая анкета состоит из 18 пунктов, 9 гигиенических и 9 мотивационных факторов. Впоследствии Автор всесторонне разъяснил значимость проведения опроса на заседании среднего звена компании, направленного на то, чтобы дать

возможность участникам в полной мере осознать, что для достижения стратегии развития компании необходимо повысить практическую значимость стимулирующей работы, а результаты исследования могут быть объективными и достоверными. Это отражает важность психологических обращений сотрудников при формулировании мотивационных ответов.

После получения информации по профильному опросу удовлетворенности сотрудников компании СН, с целью более четкого разграничения уровня удовлетворенности каждого фактора, автор делит их на 6 уровней и предлагает предложения по улучшению, соответствующие каждому уровню. Подробнее см. таблицу 12.

## **2.3. Анализ результатов с точки зрения гигиенических факторов**

### **1. Статистика всех анкет**

По статистике 9 факторы гигиены, общее арифметическое - 3.52 балла, что входит в категорию “Основное удовлетворение”. Самый высокий коэффициент удовлетворенности - ” рабочая среда“, оценка 4,28, а самый низкий - ” уровень оплаты труда“, оценка 2,48. Это указывает на то, что респонденты не признают уровень компенсации СН компании, и этот аспект должен быть улучшен на следующем этапе. Подробнее см. таблицу 13.

Эта Таблица показывает, что ключевые сотрудники наиболее недовольны существующими уровнями заработной платы и вознаграждений. Эти два фактора должны учитываться в первом факторе оптимизации системы мотивации сотрудников компании; Межличностные отношения и политика компании находятся на общем уровне. Если они не будут должным образом обработаны, они станут еще одной причиной недовольства среди сотрудников. Компания СН в основном удовлетворяла потребности сотрудников в рабочей среде, условиях, безопасности и уровне руководства и стала важным средством для компенсации недостатков компании СН с точки зрения заработной платы и льгот, а также, в определенной степени, для предотвращения потери ключевых сотрудников. Поэтому, эту часть нельзя игнорировать СН при проведении реновации.

### **2. Статистика вопросника по категориям респондентов**

а. Классификация по департамента

В котором находится следователь, результаты опроса показывают, что общая оценка проекта, связанная с гигиеническими факторами, выше, чем оценка отдела продаж.

На основании приведенных выше результатов опроса проведено сравнение оценки мотивационных факторов исследователями двух департаментов. Подробнее см. таблицу 14 и таблицу 15.

Во-первых, среди девяти факторов здравоохранения, насчитывается около трех уровней, предприятия макросреда хозяйствования, предприятия среднего экологического менеджмента, предприятия микро-экологического менеджмента. Среди них среди четырех факторов, связанных с макро-средой управления предприятием (уровень лидерства, безопасность труда, условия, среда), удовлетворенность сотрудников выше;; Среди двух факторов предприятия мезо-менеджмента экологического менеджмента (политика предприятия, административное управление), удовлетворенности сотрудников находится в середине;; Удовлетворенность является наихудшей для двух факторов микроокружения компании (уровень оплаты труда, вознаграждения работникам). Поэтому мы должны сосредоточиться на улучшении компенсаций и льгот основных сотрудников.

Во-вторых, межличностные отношения стали единственным фактором, который имеет наибольшее расхождение в обоих секторах. Этот результат



указывает, что внутренняя коммуникационная среда СН не равна. Поэтому, в процессе улучшения, расчистка каналов связи для того чтобы установить сбалансированное отношение связи была целью улучшения.

#### в. Классификация по возрасту

Согласно возрасту участников, общая оценка проекта связана с факторами здравоохранения, наибольшей удовлетворенностью среди сотрудников в возрастной группе 30-35 лет.

На основе приведенных выше результатов обследования проведено сравнение оценки гигиенических факторов среди респондентов трех возрастных групп. Подробнее см. таблицу 16 и таблицу 17.

Во-первых, среди трех факторов в трех возрастных группах факторы, связанные с макро средой управления предприятием (уровень лидерства, безопасность труда, условия, окружающая среда), удовлетворенность работника выше; Трех факторов, связанных с микро-управления окружающей средой предприятия (уровень оплаты труда, уровень благосостояния работников, межличностные отношения) находятся в неудовлетворительном состоянии; Другие факторы в целом удовлетворительны.

Во-вторых, общая удовлетворенность уменьшается с возрастом, что указывает на то, что СН не фокусируется на мотивации пожилых сотрудников; Самый высокий уровень удовлетворенности в более низком

возрасте свидетельствует о том, что СН признает важную роль молодых сотрудников в продвижении корпоративных реформ и инноваций, а также в изменении политики в отношении компенсации и льгот молодых сотрудников; Средний возрастной диапазон где-то посередине. Этот результат указывает на то, что СН должна сосредоточиться на эффективном и своевременном совершенствовании мотивационной политики средних и старших возрастных групп, сохраняя при этом существующую мотивационную политику для молодых сотрудников.

#### с. Классификация по образованию

Общая оценка проектов, связанных с факторами здравоохранения, Удовлетворенность исследователей колледжа выше, чем у студентов и выше исследователей. Подробнее см. таблицу 16 и таблицу 17.

На основании приведенных выше результатов обследования, сравнивая оценку гигиенических факторов двумя уровнями исследователей, из Табл. 16, видно, что: Общая удовлетворенность специалистов выше, чем у студентов и сотрудников выше. Оба сотрудника более удовлетворены факторами, связанными с макро-средой управления (уровень лидерства, безопасность труда, условия, окружающая среда). Факторы, связанные с микро-управления окружающей средой (уровень оплаты труда, льготы для сотрудников) находятся в неудовлетворительном состоянии; другие факторы в общем удовлетворению.

## **2.4. Анализ результатов с точки зрения мотивационных факторов**

### **1. Статистика всех анкет**

Статистика девяти мотивационных факторов показала, что общий средний показатель составил 3,14 балла, наивысший коэффициент удовлетворенности 3,72 балла “чувство достижения в работе”, а наименьший 2,58 балла “управление эффективностью” соответственно. По сравнению с гигиеническими факторами значения мотивационных факторов невысоки. В целом, общая оценка стимулирующих факторов является “нормально”. Многие факторы находятся между “неудовлетворительным” и “нормальным”. Можно видеть, что компания СН имеет больше проблем в основных стимулах сотрудников. Это привело к увеличению текучести кадров в последующие годы. Подробнее см. таблицу 18.

Таблица.18 показывает, что основные сотрудники СН менее удовлетворены существующим управлением эффективностью, наградами за признание, возможностями развития и аспектами. Необходимо учитывать в первую очередь фактор оптимизации системы мотивации сотрудников компании СН; Два других нейтральны и, очевидно, не могут достичь эффекта мотивации основных сотрудников. Хотя СН оптимизирует уровень работы с персоналом и использует модель управления других компаний в той же отрасли, все еще существует много недостатков.

### **2. Статистика вопросника по категориям респондентов**

#### а. Классификация по департамента

По данным департамента следователя, классификация и статистика, а также общая оценка проекта связаны с стимулирующими факторами, удовлетворение следователем в отделе продаж выше, чем в функциональный отдел, как показано в таблице 3.19.

На основании приведенных выше результатов опроса, сравнивая стимулы следователей в двух отделах, можно увидеть (таблице 3.20.).

Во-первых, сотрудники двух департаментов менее удовлетворены тремя аспектами управления эффективностью, возможностями для развития и наградами. Работа этих трех стимулов должна быть улучшена.

Во-вторых, с точки зрения признания работы, удовлетворенности работой и других стимулирующих факторов, удовлетворенность функционального отдела стоит за отделом продаж. Такие внутренние дисбалансы не достигнут цели мотивации сотрудников, и должны быть сбалансированы.

#### б. Классификация по возрасту

Согласно возрасту участников, статистика участников связана с общей оценкой проекта, связанной с факторами стимулирования. Как видно из таблицы 3.21, наибольшей удовлетворенностью работников пользуется возрастная группа 30-35 лет.

На основе вышеизложенных результатов обследования это видно из

оценки факторов стимулирования, проведенной обследователями трех возрастных групп. Подробнее см. таблицу 22.

Во-первых, удовлетворенность трех возрастных групп постепенно снижается с возрастом. Среди них респонденты менее удовлетворены тремя стимулирующими факторами, такими как премия за признание, учебная подготовка и управление эффективностью, и должны сосредоточиться на улучшении.

Во-вторых, удовлетворенность работников в возрастной группе 40-45 лет “улучшением возможностей развития” является самым низким уровнем удовлетворенности по всем факторам. Это указывает на то, что СН имеет серьезные недостатки в управлении карьерой и должен быть восстановлен.

### с. Классификация по образованию

На основании вышеприведенных результатов опроса, сравните оценка факторов мотивации по двум экзаменаторам уровень обследования. Подробнее см. таблицу 23.

Общая удовлетворенность сотрудников степенью бакалавра и выше выше, чем у специалистов. Респонденты не имеют существенных различий в оценке стимулов к служебной деятельности, возможностей развития, обучения и поощрительных вознаграждений. Удовлетворение является низким и должно быть улучшено. Подробнее см. таблицу 24.

На основании вышеприведенных результатов опроса, сравните оценка факторов мотивации по двум экзаменаторам уровень обследования, как показано в табл. 23 и табл.24.

Общая удовлетворенность сотрудников высокой академической квалификацией выше. Все респонденты не имели существенных различий в оценке четырех стимулирующих факторов, таких, как “управление производительностью”, “средства поощрения”, “учебная программа” и “система продвижения”, однако показатели удовлетворенности были относительно низкими.

## **Глава III. Совершенствование системы мотивации персонала в китайской промышленной компании**

### **3.1. Проблемы в системе мотивации компании СН**

Согласно вышеуказанному опросу, сотрудники СН не удовлетворены этими аспектами («уровень оплаты» (2.48), «вознаграждение сотрудников»(2.56), «управление производительностью»(2.58), «Средства поощрения»(2.66), «система продвижения»(2.68), «учебная программа»(2.7), «межличностные отношения»(3)) Это приводит к двум последствиям. СН находится в невыгодном положении во внешней конкурентной среде, а внутренняя система управления компании неэффективна.

#### 1. Проблемы компании СН, основанные на гигиенический фактор

А. Основные сотрудники очень недовольны текущими уровнями вознаграждения компании

Сделав выводы следствия, автор провел комплексный анализ системы оплаты труда компании СН и пообщался с сотрудниками, участвующими в расследовании. Автор обнаружил, что существующая система компенсации компании СН имеет следующие проблемы:

##### а. Справедливость оплаты труда

Согласно результатам опроса основных сотрудников СН, большинство сотрудников считают, что существующая система вознаграждения имеет

определенные недостатки, показывающие разницу в заработной плате между внутренними и внешними сотрудниками. Во-первых, основные сотрудники гораздо более рискованные, ответственные, стрессовые и ценные для компании, чем их обычные сотрудники, но зарплата у них почти одинаковая. Согласно «отчету о кадровых ресурсах компании СН 2017», средний годовой доход основных сотрудников, участвующих в опросе, составил всего 170 000 рублей. Среди них 60% заработной платы сотрудников составляет около 120 000 рублей, 30% - 180 000, и только 10% - около 220 000.

Во-вторых, в нынешней системе вознаграждения торгового и функционального персонала практически нет разницы, соотношение премий, комиссий и заработной платы компании СН составляет около 2: 8. Функциональный персонал удовлетворен методом распределения, но сотрудники бизнес-подразделения очень недовольны методом распределения.

В-третьих, потому что компания СН расположена в центре дельты реки Янцзы - Шанхай, стоимость HR в регионе высока. Часть сотрудников, участвующих в опросе, находятся в периоде развития карьеры, а остальные сотрудники-в периоде профессиональной зрелости. Они конкурентоспособны на рынке людских ресурсов. Однако зарплата той же должности в компании СН ниже, чем у других компаний того же типа.



#### в. Гибкость структуры компенсации

Согласно « системе людских ресурсов корпорации СН 2017 » структура компенсации компании СН подобна той из большинства ГП. Система плавающей заработной платы скучна, хотя базовая заработная плата компании СН намного выше, чем в отрасли того же типа, Однако основные сотрудники компании часто имеют большой спрос на бонусы, дивиденды, опционы на акции и другие виды лечения. Существующая в компании система компенсации не может удовлетворить эти потребности. Такая структура заработной платы может привести к выгоранию сотрудников и, таким образом, ограничить развитие компании СН.

#### с. Удовлетворение управления заработной платой

Согласно “системе людских ресурсов компании СН 2017”, компания СН имеет дефекты в управлении заработной платой, такие как корректировка заработной платы, служебная аттестация, отношение к заработной плате и выплата заработной платы.

Прежде всего, корректировка оклада СН основана на ежегодной общей корректировке. Хотя это может мотивировать сотрудников в определенной степени, общая зарплата может играть только краткосрочную стимулирующую роль. Кроме того, ежегодная общая корректировка не дает справедливой и обоснованной оценки эффективности работы сотрудника, что неблагоприятно для роста сотрудников. В то же время большое число

сотрудников, участвующих в общей корректировке, привело к увеличению расходов на персонал.

Во-вторых, система управления эффективностью компании СН не тесно связана с системой компенсации. Большинство сотрудников считают, что некоторые показатели не измеряют содержание и ответственность своей работы, а не количественные показатели. Формулировка вознаграждения должна основываться на результатах служебной аттестации. Если результаты оценки не могут в полной мере оценить реальную производительность труда работника, то выплата заработной платы вызовет недовольство. Кроме того, компания СН оплачивает традиционный ежемесячный метод оплаты труда. Компания выплачивает бонусы на конец года в январе каждого года, в основном в виде денежных выплат. Этот традиционный способ оплаты не смог удовлетворить растущие потребности работников и увеличит затраты на оплату труда компании.

В. Программа социального обеспечения компании не может удовлетворить потребности сотрудников

Существующие программы социального обеспечения компания СН не изменились по мере изменения потребностей сотрудников. Все программы социального обеспечения основаны на трудовом законодательстве, В том числе: социальное страхование, фонд обеспечения жильем и праздничные пособия, очевидно, эти проекты не отвечают потребностям основных

сотрудников. После всестороннего анализа имеющихся данных у автора возникают следующие проблемы в существующей системе социального обеспечения компания СН:

а. Проекты социального обеспечения иррационален.

Существующие программы социального обеспечения СН охватывают более 90% сотрудников, и только два проекта являются уникальными для основных сотрудников (туризм, медицинское обследование) и только один раз в год. Такие программы социального обеспечения не проводят эффективного различия между обычными и основными работниками в программах социального обеспечения и не могут стимулировать основных работников.

б. Проекты социального обеспечения упрощены.

Существующие проекты социального обеспечения компании СН в основном основаны на материализованном и монетизированном благосостоянии. По результатам опроса установлено, что основные сотрудники компании имеют более высокие ожидания в отношении собственного развития, а существующие социальные проекты компании не могут удовлетворить ее диверсифицированные потребности. Они также надеются, что компания сможет предоставить проекты, которые поставлены и удовлетворены на духовном уровне.

с. Системасоциального обеспечения прозрачности.

Как и большинство компаний, системы и политика социального обеспечения СН непрозрачны, а информация не является публичной. Асимметрия информации может заставить сотрудников усомниться в статусе и развитии компании, особенно при изменении некоторых элементов благосостояния.

### С. Межличностная коммуникационная среда не является гибкой

Межличностные отношения влияют на работу всех аспектов предприятия. Поддерживая хорошие межличностные отношения, сотрудники могут более эффективно выполнять организационные задачи и цели.

Большинство основных сотрудников СН являются членами маркетинговой команды. Существует много коммуникации между отделом маркетинга и различными отделами. Однако, основываясь на результатах опроса, автор обнаружил, что межличностные отношения основных сотрудников компании СН имеют тенденцию быть напряженными, и существуют следующие проблемы:

#### а. Единая форма связи

Сотрудники маркетинговой команды компании СН составляют около 80% времени каждый месяц, распределенные в 8 провинциях и 20 городах по всей стране. Способ офисной работы делает ежедневные формы общения в основном по почте и телефону. Хотя метод может удовлетворить потребности повседневной работы, он заставил сотрудников отдела потерять

возможность гуманизированного общения.

в. Меньше возможностей для общения.

Существует меньше возможностей для формального общения (организационного общения и общения на совещаниях), а также меньше возможностей для неформального общения. Встречи могут эффективно повысить организационную эффективность, генерировать больше идей и обмениваться информацией, чтобы сотрудники могли принимать более всесторонние решения.

с. Межведомственная связь затруднена.

Когда маркетинговая команда СН взаимодействует между отделами, это часто приводит к событиям, которые влияют на доставку контракта из-за проблем связи. Межведомственная связь отличается от коммуникации в этом департаменте. Он основан на различном мышлении и стилях работы двух организаций, нужно поставить себя на место другого, это самое сложное.

2. Проблемы компании СН, основанные на мотивационный фактор

А. Система управления эффективностью не может удовлетворить потребности управленческой работы

Действующая система управления эффективностью СН была разработана менеджером в конце 2015 года и внедрена в январе 2016 года. Ко времени проведения данного опроса (февраль 2017 года) система официально

находилась в эксплуатации всего один год. При разработке существующей системы управления эффективностью руководители имеют подробное описание всех аспектов системы управления эффективностью ("проектирование системы", "разработка показателей", "проектирование операционной системы" и "применение оценки"). В то же время руководители расширили и зарезервировали в этих областях ("библиотека показателей эффективности", "применение результатов" и "чрезвычайные ситуации в работе") для увеличения жизненного цикла этой системы. Руководитель также рассмотрел вопросы диагностики и технического обслуживания системы управления. Однако после этого исследования автор обнаружил, что в системе управления производительностью существуют следующие проблемы:

a. Неполные показатели эффективности.

При разработке этого набора системы управления эффективностью руководители количественно оценили 80% показателей, чтобы сделать результаты оценки более убедительными. Однако после проведенного расследования автор установил, что результаты оценки не могли полностью и объективно отражать работу сотрудников. При обработке некоторых граничных данных менеджер должен их пересмотреть. Кроме того, необходимо увеличить число элементов индикатора в пуле индикаторов.

b. Работа по коммуникации недостаточно.

Основой производительности является коммуникация. Посредством коммуникации определены цели работы, отслеживание рабочих процессов сотрудников, оценивание их работы и производительность, результаты оценки обратной связи, исправление ошибки и суммирование опыта. Для того чтобы достигнуть цели улучшать способность работников. Однако в ходе опроса автор обнаружил, что основные сотрудники не понимают коммуникацию производительности. Большинство сотрудников исключают общение с руководством компании.

#### с. Неадекватное использование результатов

Применение результатов работы связано не только с вознаграждением сотрудников, но и с продвижением по службе и обучением сотрудников. Объективная оценка работы сотрудников посредством служебной аттестации является необходимым условием ротации и продвижения по службе. Когда несколько членов имеют низкий показатель завершения для индикатора производительности, этот показатель становится требованием обучения. Однако компания СН не обратила внимания на применение результатов работы.

#### В. Роль вознаграждения не очевидна

Вознаграждения - один из самых простых способов непосредственного удовлетворения потребностей сотрудников. Однако в ходе расследования автор установил, что сотрудники компании СН были

очень недовольны системой вознаграждения компании и имели следующие проблемы:

а. Форме премии унитарные

Согласно "системе вознаграждения и наказания персонала компании СН", помимо невыплаченных взносов, метод вознаграждения выплачивается в немонетизированной форме, и существует не так много способов. Сотрудники очень недовольны этим способом оплаты, и менеджеры должны оптимизировать метод вознаграждения.

б. Штрафные санкции являются низкими

Согласно системе вознаграждения и наказания сотрудников компании СН, меры наказания сотрудников малы и неэффективны. Дисбаланс между наградами и штрафами также может привести к недовольству сотрудников компанией.

С. Недостатки в системе продвижения сотрудников

Большинство участников опроса в возрасте 33-42 лет имеют хорошее образование, накопили определенный опыт работы в отрасли и находятся на подъеме карьеры. Поэтому, основные сотрудники надеются что компания имеет хорошую систему продвижения. Однако после этого исследования автор обнаружил, что в системе продвижения компании существуют следующие проблемы:



#### а. Длительный период продвижения по службе

рабочий возраст следователей составляет 5-10 лет, и автор опросил 6 из них.

В ходе интервью четыре респондента (2 региональных менеджера по продажам, 1 технический менеджер и 1 менеджер по производству) были в компании в течение 7 лет, два других респондента (1 менеджер по продажам, 1 менеджер по контрактам) работают в компании уже 5 лет. По сравнению с другими частными компаниями, сотрудники СН имеют более длительный цикл продвижения, что ограничивает развитие сотрудников. В то же время, это приведет к увеличению темпов "утечки мозгов", что очень неблагоприятно для развития предприятий.

#### б. Иррациональность системы оценки продвижения по службе

Система оценки продвижения компании измеряет квалификацию продвижения сотрудников из различных аспектов (годы обслуживания, профессиональные знания, способность управления, представление работы, вклад в компанию). В процессе оценки сотрудника, автор установил, что на заместителя генерального директора, ответственного за этого сотрудника, приходилось 60% оценки, на непосредственного руководителя-30%, а на коллегу-всего 10%. Наибольшая доля весов оценки отдается вице-президенту, который непосредственно не контактирует с сотрудниками в повседневной работе, что приводит к нереалистичным и объективным

результатам оценки.

#### D. Система обучения еще не совершенна

Обучение ключевых сотрудников компании всегда было слабым звеном в управлении человеческими ресурсами. Сотрудники компании обладают определенным объемом знаний, но их потребности в обучении велики.

После этого расследования, автор обнаружил следующие проблемы:

a. Потребности в обучении сотрудников не удовлетворяются компанией

Отдел кадров компании сотрудничает с каждым отделом для проведения ежегодного обследования потребностей обучение сотрудника. В целом деловые люди обладают ограниченными знаниями в области функционального управления, в то же время менеджеры не могут понять проблемы, которые возникают в бизнес-процессе, и не дают разумного подхода к проблемам в управлении эффективностью. В конце концов, отдел кадров был пристрастен в извлечении потребностей обучение, и компания не могла удовлетворить потребности в обучении сотрудников.

b. Критерии оценки результатов обучения являются необоснованными

Хотя конечная цель обучения- использование инструменты, методы и теории, полученные в процессе обучения, для решения проблем,

возникающих в реальной работе. Поскольку компания СН уделяет слишком много внимания оценке явных результатов, таких как результаты работы и достижения навыков, компания игнорирует оценку скрытых результатов, таких как когнитивные результаты и эмоциональные результаты. Для обучения основных сотрудников компании должны уделять больше внимания формированию своих управленческих концепций и совершенствованию своих гуманистических качеств, Пусть они поймут цели организации в целом, установят гармоничные межличностные отношения в организации и вдохновят других членов организации.

Таким образом, было проанализировано 7 факторов (три пункта или менее) из 18 основных пунктов этого вопросника. Для остальных 11 факторов в повседневной управленческой работе, таких как: уровень лидерства, достижения в работе, рабочая среда, условия работы, следует поддерживать и оптимизировать.

### 3.2. Анализ причин проблем мотивации

#### 1. Плохая внешняя рыночная конъюнктура

- a. Интенсивная рыночная конкуренция ведет к снижению прибыли

Бренды из зарубежных стран уже давно находятся в монопольном положении на рынке, что значительно ограничивает развитие СН компаний. Чтобы получить больше заказов, компания СН продолжает снижать прибыль от продукции, что приводит к снижению корпоративной прибыльности. Контроль за расходами на управление предприятием стал основной функцией руководителей предприятий и был сокращен с точки зрения заработной платы, пособий и вознаграждений сотрудников, что вызвало недовольство среди сотрудников.

- b. Компания СН не имеет эффективного механизма управления

Иностранные компании практикуют гораздо дольше с точки зрения мотивации сотрудников, чем китайские компании. Опыт управления и практика китайских компаний во многих областях людских ресурсов очень отсталые. Это привело к увеличению скорости утечки мозгов компании СН.

#### 2. Внутренняя система управления устарела

- a. Неопределенное позиционирование корпоративных стратегических целей

Мотивация является ядром управления., Проблемы в системе мотивации компании указывают на проблемы в управлении. Руководство играет вспомогательную роль в достижении корпоративных стратегических целей. СН компании используют традиционные методы мотивации сотрудников. Такой подход неэффективен и приводит к тому, что сотрудники не могут достичь своих стратегических целей.

#### б. Управленческое сознание устарело

Предшественником компании СН является старое государственное предприятие 1980-х годов. Компания хорошо финансируется. Тем не менее, с усложняющейся управленческой работой руководство прорывается через оригинальное рабочее мышление и изменение рабочих привычек, постоянно изучая новые управленческие навыки и сочетая управление с текущей ситуацией компании. Наконец, на основе потребностей сотрудников создается эффективная система управления.

#### с. Неэффективный механизм внутренней связи

Метод внутренней связи СН относительно прост, в основном основан на почте, частота формальной связи намного выше, чем неформальная связь, и механизм обратной связи также несовершенен. Существующему механизму коммуникации не хватает эмоционального общения, поэтому сотрудники не могут чувствовать заботу и поощрение компании.

#### d. Отсутствие корпоративной культуры

Корпоративная культура является важным инструментом формирования внутренней сплоченности и внешней конкурентоспособности. Уровень построения корпоративной культуры определяет будущее развитие компании. Она доминирует на четырех уровнях: материальном, поведенческом, институциональном и духовном. Проблемы, которые компания СН имеет в процессе управления, связаны с этими четырьмя уровнями. Благодаря реорганизации корпоративной культуры сотрудников стимулируют к работе, и компания становится более эффективной. Хорошая среда корпоративной культуры является гарантией развития и изменения компании.

### **3.3.Решение вопросов мотивации ключевых сотрудников**

Основные сотрудники являются самым важным ресурсом для компании. компания создала систему мотивации для основных сотрудников на основе двухфакторной теории, Поощряние основных сотрудников как внутренних, так и внешних аспектов, чтобы повысить их чувство идентичности с компанией. Заставление основных сотрудников инстинктивно работать для достижения корпоративных целей. И принципы конструирования следующим образом

a. ориентироваться на корпоративную стратегию

В процессе управления предприятием интересы и взаимоотношения переплетаются, управленческие задачи должны выполняться вокруг стратегических целей.

b. разработка уникальной политики мотивации для основных сотрудников

Индивидуальные различия в сотрудниках расширяются, интересы дифференцируются, а существующие мотивационные меры компании неэффективны. Основные сотрудники- это ресурсы, которые ценны для развития компании. Предоставление уникального контента основным сотрудникам является одним из условий функционирования механизма мотивации.

### с. Комбинироваться несколько мотивационных способов

Компании должны сочетать различные мотивационные методы для мотивации сотрудников и с разных точек зрения для удовлетворения требований сотрудников, что приводит к эффекту мотивации штабелирования. Таким образом, создается более эффективная система мотивации.

По результатам опроса автором даны рекомендации по мотивации труда основных работников (на основе гигиенических факторов):

Повышение уровня управления людскими ресурсами предприятий, Консолидация основ управленческой работы, Повышение эффективности управления и оперативности, Таким образом, неудовлетворенность сотрудников организационной средой снижается, а чувство идентичности сотрудников с организацией улучшается.

включающий : Совершенствование анализа и оценки должностей, улучшение структуры широкополосной компенсации, совершенствование системы базового социального обеспечения, укрепление структуры информационной коммуникации.

#### а. Совершенствование анализа и оценки должностей

"Анализ и оценка должностей" является первым звеном в работе по управлению людскими ресурсами и обеспечивает эталонные стандарты для



набора персонала компании. В нем также содержится ссылка на служебную аттестацию.

На основе изучения и анализа каждой должности формулируется описание должностных обязанностей. В соответствии с критериями оценки должность всесторонне оценивается, а данные анализируются для группирования. Исходя из этого, необходимо разработать разумную систему управления людскими ресурсами для определения соответствующих классов должностей.

Анализ и оценка должностей по трем аспектам -- задачи и обязанности, квалификации, связь с другими должностями.

#### в. улучшение структуры широкополосной компенсации

Широкополосная оплата труда улучшает традиционную вертикальную структуру оплаты труда, что сокращает число первоначальных уровней оплаты труда и расширяет диапазон заработной платы для каждого уровня оплаты труда. Широкополосная система компенсации использует навыки и производительность в качестве основы для определения компенсации работникам, это мотивирует сотрудников улучшать свои рабочие способности. В конечном счете, общая производительность компании улучшается. Существует 7 процедур для широкополосного дизайна компенсации основных сотрудников компании СН.

- 1) Анализ и оценка должностей
- 2) Анализ целей развития компании и кадровой стратегии
- 3) Проектирование широкополосной системы заработной платы
- 4) Классификация должностей
- 5) Оценка способностей персонала и позиционирование
- 6) Определение размер заработной платы работника
- 7) Корректировка заработной платы сотрудников

После проектирования широкополосной системы компенсации для основных сотрудников компании СН, придание ценности каждой позиции, определение класс работы и количество широкополосных, и вычислите максимальное, минимальное и медианное значения для каждого широкополосного доступа. Доработать широкополосную компенсацию для основных сотрудников компании СН, как показано в таблице.25.

#### с. Совершенствование системы базового социального обеспечения

Компания СН имеет небольшое количество программ социального обеспечения, и корпоративное управление благосостоянием все еще находится в зачаточном состоянии. очевидно, очень неблагоприятно для развития компании СН. Согласно результатам опроса, в сочетании с ситуацией компании СН, элементы благосостояния добавляются следующим образом:

- 1) Оплачиваемый отпуск

## 2) Выгоды для основных вопросов

Компания предоставляет определенную помощь или компенсацию сотрудникам или их ближайшим членам семьи за такие важные жизненные события, как болезнь, безработица, роды, инвалидность и трудовая травма (смерть).

### d. Укрепление структуры информационной коммуникации

Коммуникация является необходимым средством достижения эффективного управления. Усовершенствование информационно-коммуникационную систему для обеспечения бесперебойной связи на всех уровнях. Это следует делать с учетом следующих аспектов:

- 1) Обновление системы ERP
- 2) Создание сети социальных сетей для сотрудников
- 3) Руководители осознают важность общения
- 4) Создание гармоничных межличностных отношений
- 5) Усиление механизма обратной связи

По результатам опроса, в сочетании с ситуацией в компании СН, автором предложены рекомендации по управлению (на основе факторов мотивации): Продолжая стимулировать энтузиазм основных сотрудников, темпы роста затрат на мотивацию сохраняются на том же уровне, что и темпы роста эффективности бизнеса, Таким образом, достигается цель общего развития

между работниками и предприятиями. Включающий: усиление стимулирующего эффекта вознаграждения за работу, обогащение содержания социальных стимулов, укрепление управления эффективностью, укрепление управления карьерой сотрудников.

а. Усиление стимулирующего эффекта вознаграждения за работу

#### 1) Планы Владения Акциями Сотрудников

С точки зрения измерения стимулирующего эффекта, ESOP может эффективно улучшить производительность труда и уменьшить текучесть кадров<sup>37</sup>. С точки зрения измерения процесса мотивации, это может обеспечить сотрудникам удовлетворение компанией и повысить лояльность сотрудников к организации. Поэтому автор считает, что очень необходимо внедрять ESOP для основных сотрудников в СН компании.

#### 2) Схема присуждения вознаграждения за работу

Основные сотрудники компании СН составляют 80% от команды продаж, а остальные 20% - от менеджеров функциональных отделов, которые поддерживают команду продаж. Результаты их работы прямо или косвенно определяют эффективность продаж СН. Основываясь на принципе справедливости, вознаграждение за работу основных сотрудников связано с выполнением ежегодных бизнес-целей компании.

---

<sup>37</sup> «员工持股计划的激励作用研究» 闫长乐,李季. 科技创业月刊,2014年03期,22-24页.

## в. Обогащение содержания социальных стимулов

### 1) Общая система социального обеспечения

Для удовлетворения разнообразных потребностей сотрудников СН компания должна предоставлять диверсифицированные программы социального обеспечения для оптимизации механизмов мотивации сотрудников. Дин Сюань (2016) выдвигает "профессиональное общество" в исследовании развития китайского корпоративного благосостояния<sup>38</sup>.

В соответствии с характером пособий они подразделяются на дополнительную часть закона и часть, связанную с заменой заработной платы. Делится на денежные профессиональные пособия и неденежные профессиональные пособия в форме предложения. Неденежные профессиональные пособия в основном включают программы социального обеспечения в виде услуг, времени и физических объектов.

Дополнительная программа социального обеспечения еще более усиливает лечение работников в области пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, жилья и т. д., и выводит больше форм, таких как: страхование основных заболеваний, страхование госпитализации, страхование от несчастных случаев и т. д. Замещающие зарплату программы социального обеспечения наиболее эффективны в повышении энтузиазма

---

<sup>38</sup> «中国企业职业福利发展研究» 丁学娜. 浙江学刊, 2016年03期, 210-220页.

сотрудников. Такие льготы в основном связаны с ежедневным потреблением работников, таких как сборы по уходу за детьми, услуги связи, транспортные расходы и т. д.

Компания должна обратить внимание на следующие аспекты при увеличении общего благосостояния проекта:

- a. Контроль затрат
  - b. Объединение цели развития компании
- 2) Гибкий тарифный план

Гибкая система социального обеспечения предполагает учет потребностей работников, Обеспечить систему, которая позволяет сотрудникам выбирать свои собственные программы социального обеспечения. Существует два типа ограничений: все необязательные и частично необязательные. Независимо от того, какой проект выбирает сотрудник, необходимо следовать следующим принципам:

- a. Исходя из потребностей сотрудников.
  - b. Проект должен быть практичным. Необходимо учитывать фактическое экономическое положение компании при создании проектов социального обеспечения.
  - c. Все пособия являются прозрачными и соответствуют должности сотрудника.
- 3) Укрепление управления эффективностью

Управление производительностью - это инструмент оценки работы сотрудников. На основе результатов служебной аттестации, продвижения по службе, повышения квалификации и корректировки заработной платы являются наиболее эффективными способами мотивации сотрудников. Система организации служебной деятельности координирует все аспекты процесса внедрения системы организации служебной деятельности, которая является средством обеспечения результатов служебной аттестации. С учетом текущего состояния управления производительностью компании СН автор дает рекомендации:

- a. улучшение способа извлечения показателей эффективности
- b. усиление применения результатов служебной аттестации
- 4) Укрепление управления карьерой сотрудников
  - a. Создание системы поощрения чести:

Укрепление духовного стимулирования работников по созданию системы стимулирования. Каждый месяц компания проводит оценки, основанные на работе сотрудников, и публикует результаты, давая почетные звания лучшим сотрудникам.

- b. Система вознаграждения и наказания

Каждый год оцениваются пять сотрудников, которые ранжируются после общего балла. Компания сократила свои программы социального

обеспечения, в то время как их общая сумма составила 60% от стандарта предыдущего года.

Пять лучших сотрудников из общего числа. Компания увеличила свои программы социального обеспечения, и общая сумма пособий составила 110% от прошлогоднего стандарта.



### **3.4. Внедрение рекомендаций**

Работа по построению мотивационной системы сложна и касается интересов каждого основного сотрудника. Поэтому, в процессе строительства, следует отметить следующие проблемы:

#### **а. Единое понимание.**

Чтобы программа была эффективно реализована, исполнитель должен быть хорошо знаком с новым планом и объяснять его менеджеру. В конце концов соглашусь с менеджером.

#### **б. Акцент на кадровый управления**

Компания всегда ставит требования сотрудников на первое место и уважает каждого человека в организации. В процессе реализации, исполнитель должен быть гибким в решении различных интересов сотрудников.

Компания придерживается принципов справедливости, открытости и беспристрастности.

В процессе внедрения компания должна относиться к каждому сотруднику в организации справедливо и публиковать все процедуры исполнения. Справедливая оценка ценности каждого члена для установления авторитета организации

#### **с. Полноправное участие.**

Все ключевые сотрудники должны участвовать в этой программе. Все они имеют право давать рекомендации.

## Заключение

На основе результатов исследования двухфакторной теории Херцберга исследуется механизм мотивации основных сотрудников СН с помощью литературы, анкет, интервью и других методов. Автор проводит подпункта оценке результатов обследования (факторы мотивации, гигиенические факторы), и анализирует три различных демографических групп (отдел, возраст, образование). Опрос показывает, что удовлетворенность основных сотрудников текущими мотивами компании находится в диапазоне "нормально-вполне довольно". Среди них основные сотрудники больше удовлетворены факторами гигиены, чем мотивационными факторами. Вопросы, основанные на гигиенических факторах, в основном программа социального обеспечения, управления заработной платой и межличностных отношения. А проблемы, основанные на мотивационных факторах, управление производительностью, благодарность, расширение возможностей для развития, учебная программа. Судя по общему руководству компании СН, это показывает, что сотрудники компании недостаточно мотивированы. Для того чтобы снизить уровень текучести кадров, который растет из года в год, СН необходимо усовершенствовать вышеуказанные вопросы.

Автор анализирует результаты опроса как с внутренней, так и с внешней стороны и обобщает их следующим образом:

(1) Интенсивная рыночная конкуренция ведет к снижению прибыли. Это

приводит к снижению рентабельности предприятий, вынуждая компании усиливать контроль над затратами на рабочую силу.

(2) Компания СН не имеет эффективного механизма управления. Опыт управления и практика китайских компаний во многих областях людских ресурсов очень отсталые.

(3) Управленческое сознание устарело, существующая система мотивации СН старая;

(4) Отсутствие корпоративной культуры

(5) Неэффективный механизм внутренней связи.

(6) Существующему механизму коммуникации не хватает эмоционального общения, поэтому сотрудники не могут чувствовать заботу и поощрение компании.

Проанализировав существующие проблемы, автор рассматривает требования компании СН к человеческим ресурсам, а также объединяет характеристики и актуальные потребности основных групп сотрудников, чтобы дать следующие предложения по улучшению.

Решение вопросов мотивации ключевых сотрудников (на гигиенический фактор). Совершенствование анализа и оценки должностей. Оптимизация на основе базовых звеньев управления людскими ресурсами является основной гарантией создания передовой и разумной системы управления людскими ресурсами и перестраивает позиционную систему компании СН. Улучшение структуры широкополосной компенсации. На основе информации,

полученной в результате оценки работы, первоначальная структура заработной платы оптимизируется для формирования более разумной системы широкополосной компенсации, а компенсация основных сотрудников пересчитывается. Совершенствование системы базового социального обеспечения. Частичные дополнения к существующим проектам социального обеспечения. Укрепление структуры информационной коммуникации. Создание социальную систему коммуникации и оптимизировать коммуникационную среду.

Решение вопросов мотивации ключевых сотрудников (на мотивационный фактор). Усиление стимулирующего эффекта вознаграждения за работу. Во-первых, была введена концепция «плана участия сотрудников в акционерном капитале (ESOP)». Во-вторых, была перестроена система вознаграждения основных сотрудников. Обогащение содержания социальных стимулов. Создание многоуровневой программы обеспечения благосостояния и гибкие планы, создание списки благосостояния, и предоставить подробные объяснения социальных программ для сотрудников разных рангов, чтобы сделать проекты обеспечения мотивационных эффектов. Укрепление управления эффективностью. Создать новую систему показателей, объяснить применение результатов служебной аттестации и подчеркнуть важность коммуникации в процессе управления служебной деятельностью укрепление управления карьерой сотрудников. Усиление стимулов для работников путем учреждения почетных наград и

установления штрафных санкций

После завершения разработки мотивационного плана компании СН автор объяснил этапы реализации и меры предосторожности нового плана. После завершения разработки мотивационного плана компании СН автор объяснил этапы реализации и меры предосторожности нового плана. Автор предполагает, что компания должна начать с основных проблем нынешних ключевых сотрудников с точки зрения мотивации. Путем построения нового механизма ответственности, создания плавной коммуникационной среды и гибкого механизма обратной связи, формирования хорошей корпоративной культуры и совершенствования кадровой системы компании СН для обеспечения реализации целей мотивации сотрудников.

В статье представлен способ мышления и решения существующих в СН проблем путем применения двухфакторной теории мотивации к исследованию существующих мотивов компании СН.

Во-первых, количество выборочных исследований и ограничения анализа данных в этой статье. По состоянию на 31 декабря 2017 года, СН имел в общей сложности 206 сотрудников. Хотя количество отобранных образцов (основные сотрудники CJ) достигло 25%, это число все еще ограничено, и целевые показатели выборки в основном являются мужчинами. Поэтому статистические результаты являются справочными и не в полной мере отражают идеи всех сотрудников компании СН. В то же время, при принятии методов анализа данных, в силу объективных условий, не глубже

интеллектуального анализа.

Во-вторых, мотивация - одна из самых сложных задач в менеджменте. С одной стороны, хотя разработка базовой стратегии мотивации сотрудников завершена, она является лишь отправной точкой. Автор продолжит изучение соответствующего содержания мотивации сотрудников и гибко использовать его в практической работе. С другой стороны, мотивация непрофильных сотрудников компании также имеет много проблем, что стало важным вопросом, который автору необходимо изучить в будущем.

## Список литературы

1. Ядов В.А. Диспозиционная концепция личности / / Социальная психология в трудах отечественных психологов — Спб., 2000. — С. 54.
2. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках. Редактор-координатор - академик РАН. Г.В. Осипов. - М.: Издательская группа ИНФРА М - НОРМА, 1998. - 488 с.
3. Иванов С.П. Мир личности: контуры и реальность. — М.: Изд-во МПСИ, Воронеж: НПО МОДЭК, 1999. — С. 38.
4. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник: инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / Светлана Иванова. — М.: Эксмо, 2010. — 304 с.
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
6. Кибанов А.Я. "Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2012. - 368 с.
7. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2012. 524 с.
8. Костин Л.А. Российский рынок труда. Вопросы теории, истории, практики. М., 1998. - 460 стр.



9. Нецадин А.А., Тульчинский Г.Л. Социальное партнерство: опыт, технологии, оценка эффективности, СПб: Алетейя, 2010
10. Олимпиаева И.Б. Коллективные переговоры на предприятиях: от трудового картеля к социальному партнерству, // Социологические исследования, 2010, №4
11. Павленков В.А. Рынок труда. Занятость и безработица. М.: Изд-во МГУ, 2004. 350- 370 стр.
12. Психология управления. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. Редактор-составитель Райгородский Д.Я. Самара: Издательский Дом "Бахрах-М", 2006. 768 с.
13. Пригожин А.И. «Методы развития организаций». М.: Изд-во: «Международный центр финансово-экономического развития». 2003. 863 с.
14. Пряжников Н.С. Психологический смысл труда: Учеб. пособие к курсу "Психология труда и инженерная психология" / Н.С. Пряжников - 3-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2010. 536 с.
15. Rathavoot Ruthankoon, Stephen Olu Ogunlana. Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry[J]. Engineering, Construction and Architectural Management, 2003.
16. Sungmin Hyun, Haemoon Oh. Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean, 2007.

17. Mirabela-Constața Matei, Maria-Madela Abrudan. Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania[J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016.
18. Josef Bohm. Two-factor theory –at the intersection of health care management and patient satisfaction[J]. Clinico Economics and Outcomes Research, 2012.
19. Drago Pupavac. The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators[J]. International Journal Vallis Aurea, 2015.
20. Herzberg, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, New york, 1968.
21. Herzberg, F. Work and the Nature of Man. New York: World Publishing, 1978
22. Herzberg, F., Maunser, B., & Snyderman, B. The Motivation to Work. New York: John Wiley and Sons Inc, 1959
23. Herzberg, F., Mausner, B., & Bolch Snyderman, B. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers, 2005.
24. Maslow, A. A theory of human motivation. UK: Psychological Review, 1943.
25. Maslow, A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954.
26. Silverman, D. Qualitative Research Practice. London: SAGE Publications Ltd, 2006
27. «企业如何建立有效的激励机制» 宛莹. 经营管理者. 2016年第12期, 188-189页.

28. 《激励理论在企业管理中的运用研究》黎明,耿晓钢. 企业研究. 2016 年第 16 期, 90-92 页.
29. 《管理学原理》理查德·达夫特, 多萝西·马西克. 机械工业出版社, 2014 年. 280 页
30. 《激励——企业人力资源管理的引擎》梁彩花. 山西财政税务专科学校学报, 2013 年第 5 期, 44-46 页.
31. 《评述激励理论的发展》孙佳琳,孙琳琳. 经营管理者, 2010 年第 9 期, 267 页.
32. 《负激励理论:产生、模型分析与应用》杨宏力. 企业经济, 2011 年第 10 期, 32-35 页.
33. 《新经济时代需要新企业激励理论 —— 国外研究最新进展》袁仕福. 中南财经政法大学学报, 2012 年第 5 期, 75-82 页.
34. 《经典激励理论的困境及行为激励理论的解释》汪翔,吴国东,孟卫东. 现代管理科学, 2015 年第 5 期, 12-14 页.
35. 《委托代理下的企业激励理论:发展与演变》缪毅,张倩,刘纯. 现代管理科学,2014 年第 1 期, 81-83 页.
36. 《基于双因素理论的高层次人才管理机制探索》谭帅,郑永安,张璐. 生产力研究, 2015 年第 11 期, 135-138 页.
37. 《赫斯伯格双因素理论在中西方应用比较》肖文璧,庞玉芳. 人力资源管理,2014 年第 4 期, 24-26 页.
38. 《基于双因素理论的国有企业薪酬管理》梁婧. 山西财经大学学报,2012 年第 2 期, 30-31 页.
39. 《创新型人才的可持续发展策略——基于双因素激励理论》杨冰莉. 领导科学,2013 年第 29 期, 43-44 页.
40. 《双因素激励理论的主要内容及其在人力资源管理中的应用》张晓超. 人力资源管理, 2015 年 10 期, 97 页.

41. «基于双因素理论的战略薪酬管理探析» 姜春艳. 洛阳理工学院学报(社会科学版),2015,年第 01 期, 45-48 页.
42. «双因素理论在中国知识型员工中应用的新发现» 尹志欣,马君. 现代管理科学,2013 年第 12 期, 107-109 页.
43. «基于双因素理论的知识型员工激励模型研究» 陈业宏.中外企业家,2015 年第 22 期, 163-164 页.
44. «基于双因素理论的企业劳动关系评价指标研究» 魏顺,王相云,窦步智. 中国人力资源开发,2014 年第 15 期,26-31 页.
45. «双因素理论与领导者培育下属追随力之策» 马君昭. 领导科学,2016 年第 21 期,24-25 页.
46. «我国企业核心员工激励研究的文献述评» 肖云,朱治菊. 科技管理研究,2011 年 03 期,145-149 页.
47. «核心员工"的激励管理研究» 李志,何小师. 科学与管理,2004 年 06 期,27-30 页.
48. «基于心理契约的管理类核心员工激励探析» 范婧. 山西高等学校社会科学学报,2012 年 05 期,84-87 页.
49. «企业核心员工激励机制构建研究»吴风琴,王汉斌. 泉州师范学院学报,2015 年 03 期,85-91 页.
50. «企业核心员工的激励研究» 赵志红. 企业改革与管理,2016 年 09 期,67-68 页.
51. «我国中小企业核心员工激励机制研究» 乔瑞,王爽. 商场现代化,2014 年 07 期,132-133 页.
52. «并购重组企业核心员工经济激励策略探讨» 陈华. 中国集体经济,2014 年 18 期,107-108 页.
53. «企业核心员工激励探讨» 安伟. 经营管理者,2014 年 01 期,189 页.
54. «国企改革中如何推进核心员工的激励机制» 谢颖. 上海企业,2015 年 08 期,70-73 页.
55. «企业核心员工管理探讨» 侯海霞. 中国商贸,2012 年 01 期,128-129 页.

56. «如何管理企业的核心员工» 赵红冬. 统计与管理,2014年01期,126-127页.
57. «员工持股计划的激励作用研究» 闫长乐,李季. 科技创业月刊,2014年03期,22-24页.
58. «中国企业职业福利发展研究» 丁学娜. 浙江学刊,2016年03期,210-220页.
59. «基于战略地图的KPI指标构建» 宋绍文,戴良铁. 中国商贸,2012年29期,71-72页.

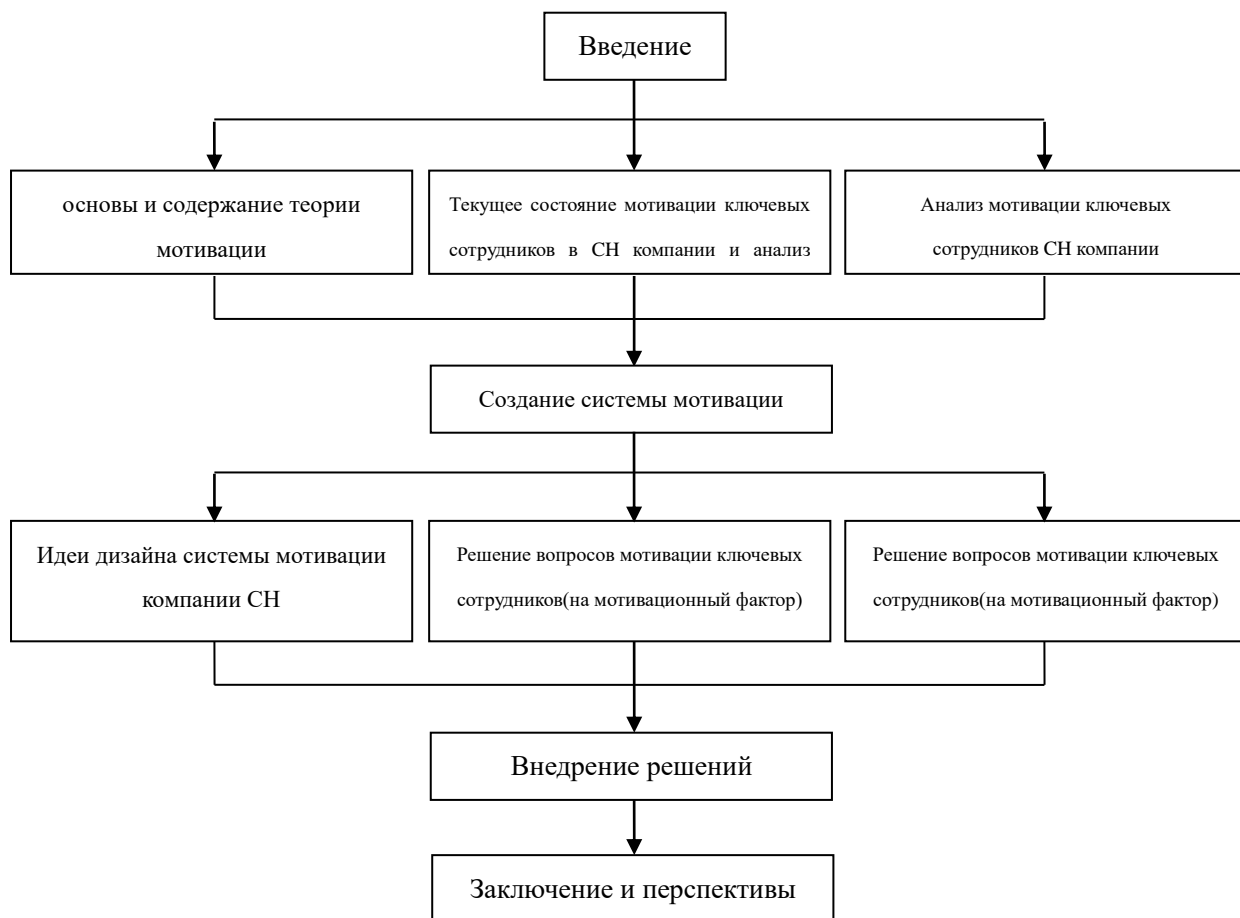
### **Интернет- ресурсы**

60. «Словари и энциклопедии на «Академике». Философская энциклопедия. — [Электронный ресурс]. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/). (дата обращения: 15.04.18).
61. Словари и энциклопедии на «Академике». Экономический словарь. — [Электронный ресурс]. URL: [http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ\\_dict/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/). (дата обращения: 18.04.18).
62. Словари и энциклопедии на «Академике». Энциклопедия социологии. — [Электронный ресурс]. URL: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/>. (дата обращения: 18.04.17).
63. «Hellevig, Klein & Usov» official web-site. — [Электронный ресурс]. URL: [http://www.hkupartners.com/our-organizational-principles\\_ru.asp](http://www.hkupartners.com/our-organizational-principles_ru.asp) (Дата обращения: 23.06.18)
64. Adams, J. S., & Freedman, S. Equity Theory Revisited:Comments and Annotated Bibliography [online].URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0065260108600581> (дата обращения: 20.01.2019)

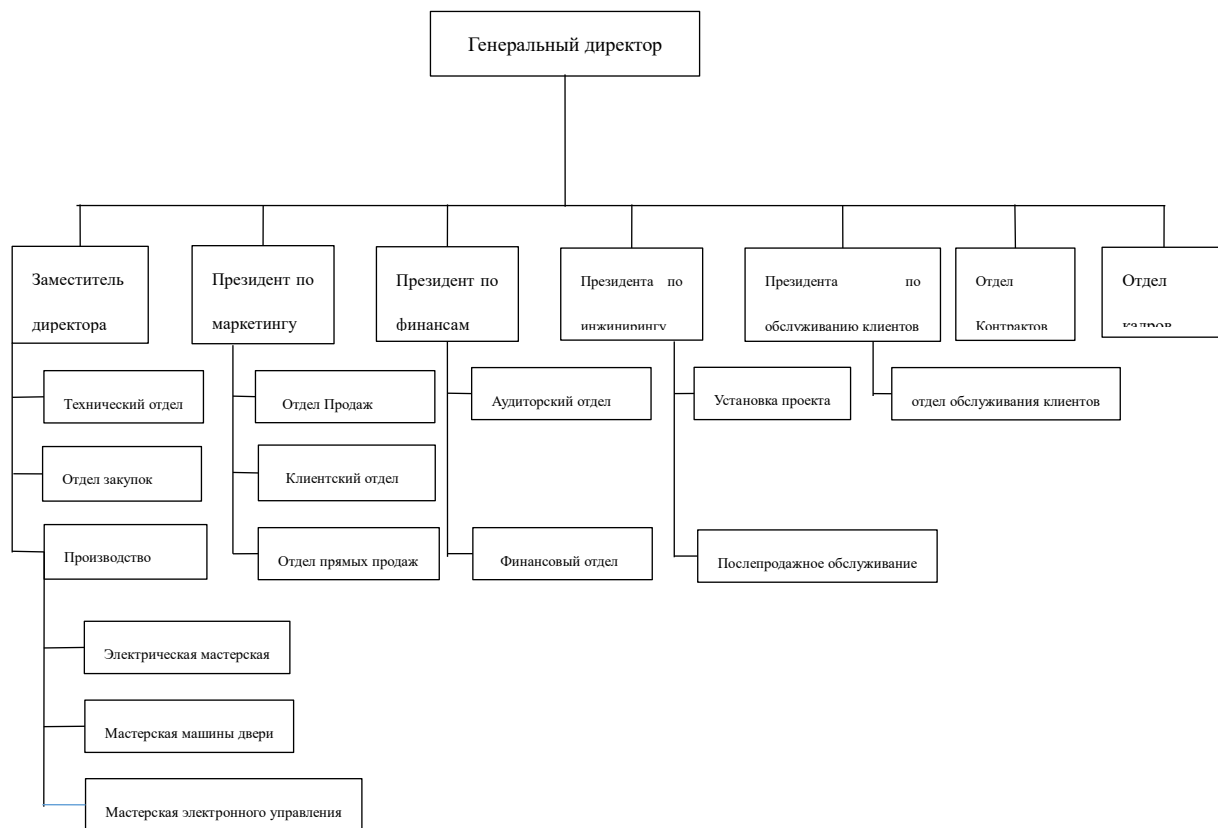
## Приложение №1

### Структурная диаграмма и таблица

#### Структурная диаграмма.1.Структур диссертацию



## Структурная диаграмма.2.структур компании.



**Таблица.1. Обзор теории мотивации**

	Теории	Представители	Базовые понятия
Теория мотивации Контента	Иерархия потребностей	Маслоу, Абрахам Харольд	Потребности людей от низкого до высокого делятся на пять уровней: физиология, безопасность, общество, уважение и самореализация. Чем выше уровень потребности, тем более развит человек как личность.
	Теория Мотивации Достижений	Дэвид Маклилланд	Основными потребностями людей являются потребности во власти, потребности в успехе и потребности в причастности. Три фактора имеют первичные и вторичные роли в структуре потребностей.
	Двухфакторная теория мотивации	Фредерик Херцберг	На энтузиазм людей влияют мотивационные факторы и гигиенические факторы, мотивационные факторы связаны с самой работой и содержанием, в то время как гигиенические факторы связаны с условиями труда и другие внешние условиями.
	Теория потребностей	К.Альдерфер	По мнению Альдерфера, людей заботят только три потребности — потребность существовать (existence), потребность общаться с другими (relatedness) и потребность собственного роста и развития (growth).



Процессные теории мотивации	Теория справедливости	Джон Стейси Адамс	Факторы, влияющие на трудовой энтузиазм людей связаны не только с абсолютной компенсацией, но и с относительной компенсацией. Получение человеком справедливого вознаграждения за проделанный труд является необходимым условием для активной работы.
	Теория ожиданий	Виктор Врум	Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным и необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого им блага.

**Таблица.2. Двух-факторные показатели**

гигиенический фактор (Внешний фактор)	Двух-факторные показатели	Мотивирующий фактор (Внутренние фактор)
Политика компании и система административного надзора		Чувство выполненного долга через работу
Межличностные отношения		Признание и признательность за работу
Условия труда и условия труда		Вызов и интерес к работе
Зарплата		Ответственность за Должностные обязанности
личная жизнь		Будущее работы
Позиция		Возможности личного роста для продвижения

**Таблица.3.**

содержание	Частота	Род
Профессиональные навыки, экспертиза, основной бизнес	14	1
Нехватка людских ресурсов	10	2
Независимость, высокая мобильность, трудности в управлении	8	3
Самореализация, корысть, самоуважение	8	3
Творчество, сотрудничество	6	5

Служите как ключевое положение, высокое руководство	5	6
Основные основные ресурсы и ключевые ресурсы	4	7
Внешние связи, обширные отношения с клиентами	4	7
Высокая личность, опытный	3	9
Знакомство с корпоративной культурой и высоко признанной корпоративной культурой	1	10

**Таблица.4.**

Факторы, которые должны иметь ключевые сотрудники	Освоить ключевую технологию	Занимается основным родом деятельности	Ключевые ресурсы сотрудники	Служит как ключевым звеном	Имеет много контактов с клиентами	Бога тый опыт работы	Высокое признание корпоративной культуры	Харизматичность	Новаторский дух	Нехватка людских ресурсов
частота	11	11	4	3	3	2	2	2	1	1
Род	1	1	3	4	4	6	6	6	9	9

**Таблица.5.Пол**

Пол	количество	Процент(%)
Муж	142	68.93
Жен	64	31.07
Сумма	206	100

**Таблица.6.Возраст**

Лет	количество	Процент(%)
25-30	30	15
30-45	149	72
Более 45 лет	27	13
Сумма	206	100

**Таблица.7.Образование**

Образование	количество	Процент(%)
Среднее образование	22	11
Колледж	61	30
Бакалавриат	113	55
Магистр и выше	10	5
Сумма	206	100

**Таблица.8.Стаж**

Стаж (лет)	количество	Процент(%)
1-5	33	16
5-10	50	29
10-15	98	43
более 15 лет	25	12
Сумма	206	100

**Таблица.11.Пост**

позиция	количество	Процент(%)
низовой персонал	156	76
средний уровень	44	21
лидер	6	3
Сумма	206	100

**Таблица.12.**

Оборачиваемость	низовой персонал	средний уровень	лидер	Средняя текучесть кадров	количество
2015	11%	21	-	13	17 (5 из низовой )
2016	12%	24	-	15	22 (13 из

					низовой)
2017	15%	30	-	18	37 (24 из низовой)
Среднегодовое значение	13%	25	-	11.33	25 (15из низовой)

**Таблица.13.**

Интервал оценки удовлетворенности	Уровень оценки	Рекомендации по улучшению
2 балла и ниже	Очень Недоволен	Реконструировать
2-3 балла	Не удовлетворенный	Настоятельная необходимость улучшения
3-3.5 балла	Частичное удовлетворение	Точечное улучшение
3.5-4 балла	Основное удовлетворение	Дальнейшее укрепление
4-4.5 балла	Вполне довольный	Локальная настройка при необходимости
4.5 балла и выше	Очень довольна	Поддержание статуса

**Таблица.14.**

Серийный номер	Гигиенический фактор	среднее значение	Интервал оценивания				
			2 балла и ниже (Очень Недоволен)	2-3 балла (Не удовлетворенный)	3-3.5 балла (нормально)	3.5-4.5 балла (Вполне довольно)	4.5 балла и выше (Очень довольно)
1	Уровень заработной платы	2.48		√			

2	Вознаграждение сотрудников	2.56		√			
3	Межличностные отношения	3			√		
4	Корпоративная политика	3.36			√		
5	Администрация	3.52				√	
6	Уровень руководства	4.1				√	
7	Условия труда	4				√	
8	Безопасность труда	4.24				√	
9	Рабочая среда	4.28				√	

**Таблица.15.**

отдел	Счет	статус
отдел продаж	3.48	нормально
Производственный отдел	3.70	Вполне довольно

**Таблица.16.**

Нормально	Уровень заработной платы	Вознаграждение сотрудников	Межличностные отношения	Корпоративная система	Администрация	Уровень руководства	Условия труда	Безопасность труда	Рабочая среда
отдел продаж	2.42	2.51	2.9	3.4	3.5	4.1	4.1	4.12	4.3

Производственный отдел	2.72	2.76	3.4	3.2	3.6	4.1	4.1	4.52	4.2
------------------------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----

**Таблица.17.**

Лет	Счет	статус
30-35	3.71	Вполне довольно
35-40	3.47	Нормально
40-45	3.21	Нормально

**Таблица.18.**

лет	Уровень заработной платы	Вознаграждение сотрудников	Межличностные отношения	Корпоративная система	Администрация	Уровень руководства	Условия труда	Безопасность труда	Рабочая среда
30-35	2.81	2.92	2.78	3.64	3.69	4.20	4.35	4.20	4.47
35-40	2.25	2.40	3.11	3.31	3.44	4.23	4.20	4.23	4.28
40-45	2.16	2.02	3.31	2.78	3.27	4.36	3.83	4.36	3.82

**Таблица.19.**

Серийный номер	мотивационный фактор	среднее значение	интервал маркировки					
			Очень Недоволен	Не удовлетворенный	нормально	Вполне доволен	Очень доволен	



1	Управление производительностью	2.58		√			
2	Средства поощрения	2.66		√			
3	Система продвижения	2.68		√			
4	Учебная программа	2.7		√			
5	Ответственность за работу	3.3			√		
6	Идентичность работы	3.52				√	
7	Ожидания на будущее компании	3.52				√	
8	трудность	3.56				√	
9	Чувство достижения	3.72				√	

**Таблица.20.**

отдел	Счет	статус
отдел продаж	3.15	нормально

Производственный отдел	3.08	нормально
------------------------	------	-----------

**Таблица.21.**

отдел	Управление производительностью	Средства поощрения	Система продвижения	учебная программа	Ответственно сть за работу	Идентично сть работы	Ожидания на будущее компани и	трудность	Чувство достижения
отдел продаж	2.52	2.65	2.67	2.72	3.31	3.55	3.57	3.61	3.77
Производственный отдел	2.82	2.8	2.62	2.62	3.26	3.4	3.32	3.36	3.52

**Таблица.22.**

возраст	Счет	статус
30-35	3.37	нормально
35-40	3.10	нормально
40-45	2.66	Не удовлетворенный

**Таблица.23.**

Возраст (лет)	Управление производительностью	Средства поощрения	Система продвижения	учебная программа	Ответственно сть за работу	Идентично сть работы	Ожидания на будущее компани	трудность	Чувство достижения

							и		
30-35	2.98	3.3	2.6	2.9	3.26	3.68	3.83	3.8	3.9
35-40	2.35	2.7	2.7	2.7	3.35	3.53	3.52	3.43	3.6
40-45	2.09	1.12	2.72	2.21	3.29	3.11	2.76	3.25	3.36

**Таблица.24.**

Образование	Счет	статус
Колледж	3.09	нормально
бакалавра или выше	3.15	нормально

**Таблица.25.**

Образование	Управление производительностью	Средства поощрения	Система продвижения	учебная программа	Ответственность за работу	Идентичность работы	Ожидания на будущее компани и	трудность	Чувство достижения
Колледж	2.6	2.62	2.67	2.8	2.5	3.35	3.4	3.52	3.62
бакалавра или выше	2.57	2.70	2.62	2.67	2.71	3.28	3.56	3.57	3.75

Таблица.26.

уровень должности Ранг позицию		Уровень заработной платы									
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10
принимаю щий решения	G1	7500	8000	8500	9000	9500	1000	1050	1100	1150	1200
	0	0	0	0	0	0	00	00	00	00	00
внутренний слой	G9	5400	5800	6200	6600	7000	7400	7800	8200	8600	9000
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
внешний слой	G8	4300	4600	4900	5200	5500	5800	6100	6400	6700	7000
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Приложение №4

### Опрос удовлетворенности работой

Уважаемые коллеги СН компании, Здравствуйте!

Это анкета об удовлетворенности работой в нашей компании. Она предназначена для сбора ваших истинных чувств и практических взглядов на вопросы, поднятых в анкете для вашего исследования и улучшения управления компанией.

Результаты расследования не разглашаются ни компанией, ни автором. Подлинность Вашего мнения очень важна для моих исследований и управления компанией. Пожалуйста, прочитайте тщательно и заполните анкету согласно обстановке в нашей компании на данный момент времени. Спасибо за вашу поддержку!

Отдел.:

Возраст:

Образование:

Пол:

Номс.	Содержание опроса	Инструкции По Завершению: Пожалуйста, правдиво заполните свое мнение по следующим вопросам и подтвердите соответствующий пункт “√”.	1	2	3	4	5
1	Управление производительностью	Показатели эффективности могут отражать реальные условия работы					
		Собеседования и апелляции эффективны					
		Управление эффективностью эффективно улучшает мою работу.					
2	Управление компенсациями	Зарплата может достичь внутренней справедливости					
		Зарплата меня очень привлекает					
		Я очень доволен бонусами, комиссиями и другими плавающими					

		зарплатами.						
3	вознаграждение сотрудников	Программа льгот для одного сотрудника						
		Политика социального обеспечения недостаточно гибкая						
4	Должностные обязанности	Я несу большую ответственность за компанию и свою работу, это мотивирует меня много работать.						
5	Сложность работы	Я уже знаком с этой работой.						
		Я предпочитаю принимать новые задачи, новые проекты и пробовать больше вызовов.						
6	Смысл работы	Я могу получить удовлетворение от своей текущей работы.						
		Я надеюсь сыграть более важную роль в развитии компании.						
7	Признание работы	Мое непосредственное руководство и руководители компании признали мою работу.						
		Я больше осведомлен о своем рабочем статусе.						
8	Межличностные отношения	Больше трений в общении с коллегами						
9	Благодарность	В компании награды и наказания более различны						
		За последние три месяца мои коллеги были вознаграждены и наказаны.						
10	Расширение возможностей в области развития	Компания может предоставить мне хорошее пространство для продвижения.						
		Я получу больше возможностей на работе.						
11	Ожидания в отношении будущего развития	Я уверен в развитии компании в ближайшие 5 лет.						
		Я получу лучшие возможности в компании в будущем.						
12	Обучение	Существующее содержание обучения компании больше соответствует моим потребностям.						
		Я могу применить результаты обучения к своей работе.						
		Культура обучения компании нуждается в улучшении						

Номер	Содержание опроса	Инструкции По Завершению: Пожалуйста, правдиво заполните свое мнение по следующим вопросам и подтвердите соответствующий пункт “√”.	1	2	3	4	5
-------	-------------------	---	---	---	---	---	---

13	Корпоративная политика	Я признаю политику компании					
		Я умею очень хорошо реализовывать корпоративную политику.					
14	Администрация	Административное управление компанией относительно гладкое					
		Механизм внутреннего надзора компании относительно надежен					
15	Уровень руководства	Мое руководство имеет сильные управленческие навыки и лидерские позиции					
		Мой руководитель может дать мне полное разрешение					
16	Безопасность труда	Я полон чувства безопасности на работе.					
17	Рабочая среда	Моя рабочая среда может соответствовать моим требованиям					
18	Условия труда	Компания способна обеспечить хорошие аппаратные и программные условия для облегчения моей работы.					

## Приложение №5

### Транскрипт интервью

Интервью 1

Интервьюер: Ян Лянвэй

Интервьюируемый: Ли Ши (КНР, операционный директор, 43 года)

(В:вопрос О:ответ)

В: Какой метод стимулирования вы считаете наиболее эффективным?

О: Я Вам скажу так: потребности каждого сотрудника индивидуальны на разных этапах его деятельности. Мотивация сотрудников - это сложный и долгосрочный процесс, и единого метода стимулирования не существует. Но лично я считаю, что самый эффективный способ мотивации - дать сотрудникам высокую зарплату. Ведь деньги нужны всем.

В: Как вы думаете, какие проблемы есть у системы мотивации компании?

О: По моим наблюдениям, компания не уделяет большого внимания обучению сотрудников и повышению их квалификации. В последние годы все больше сотрудников изъявляло желание систематически повышать свою квалификацию. Но у компании тоже существуют определенные договоренности, и изменить систему мотивации в ближайшее время сложно.



## Интервью 2

Интервьюер: Ян Лянвэй

Интервьюируемый: Лью Санлиан (КНР, Старший Менеджер по работе с клиентами, 36 лет)

В: Какой метод стимулирования вы считаете наиболее эффективным?

О: Я думаю, что компания должна уделять больше внимания сотрудникам, добавив дополнительные программы социального обеспечения, чтобы наша фирма для каждого стала вторым домом, и у сотрудников появилось желание работать еще лучше. Это даст толчок развитию компании, а также уверенность, что сотрудники, рассматривая компанию как гарант социальной поддержки, не будут искать другую работу.

В: Как вы думаете, какие проблемы есть у системы мотивации компании?

О: Компания уделяет слишком много внимания управлению эффективностью, это означает, что 90% сотрудников нашей компании должны работать сверхурочно. Из-за этого у многих сотрудников возникают проблемы с их психическим и физическим состоянием. Все это не проходит бесследно, и темпы утечки мозгов компании растут из года в год, что очень неблагоприятно сказывается на развитии компании.

### Интервью 3

Интервьюер: Ян Лянвэй

Интервьюируемый: Хэ Чживу (КНР, начальник по кадрам, 40 лет)

В: Какой метод стимулирования вы считаете наиболее эффективным?

О: На мой взгляд, цель - лучший способ мотивации. Обычно я стараюсь достучаться до сердца каждого сотрудника, понять их истинные желания и помочь им в их осуществлении. По моим наблюдениям, когда сотрудники стремятся достичь своих целей, они с огромным энтузиазмом относятся к своей работе и прекрасно справляются с ней без надзора.

В: Как вы думаете, какие проблемы есть у системы мотивации компании?

О: Нашей компании не хватает живого общения в процессе стимулирования. Компания больше внимания уделяет раздаче команд и игнорирует обратную связь. Отсутствие необходимого общения приводит к тому, что сотрудники находятся в изоляции и не имеют большого энтузиазма в работе. Я часто слышу, как многие сотрудники жалуются в компании, что руководство замечает их только тогда, когда они совершают ошибки. А ведь поощрение лучших очень важно для сотрудников. Кроме того, большинство сотрудников не понимает стратегию развития компании и даже состояние ее дел на сегодняшний момент, что также является очень сложной проблемой.

#### Интервью 4

Интервьюер: Ян Лянвэй

Интервьюируемый: Ю Чжанцзинь (КНР, Продавец, 25 лет)

В: Какой метод стимулирования вы считаете наиболее эффективным?

О: Я работаю уже год, и для меня самое лучшее, что мотивирует меня работать- это высокая зарплата. Теперь, хотя я работаю немного больше, у меня все еще есть высокая зарплата каждый месяц. Я чувствую себя очень мотивированным. Мои коллеги вокруг меня думают так же, как и я.

В: Как вы думаете, какие проблемы есть у системы мотивации компании?

О: Я всем очень доволен и не вижу никаких проблем.

#### Интервью 5

Интервьюер: Ян Лянвэй

Интервьюируемый: Дао хэчжэнь (КНР, руководитель коммерческой службы, 30 лет)

В: Какой метод стимулирования вы считаете наиболее эффективным?

О: Так как у меня есть ребенок, то я лично считаю, что хорошая система социального обеспечения является большим стимулом в работе. Я также

надеюсь, что руководство сможет поощрять меня за отличную повседневную работу, чтобы мне хотелось работать еще более эффективно.

В: Как вы думаете, какие проблемы есть у системы мотивации компании?

О: Я обнаружила, что количество мужчин в менеджменте нашей компании намного выше, чем количество женщин. Из-за отсутствия соответствующей политики в компании, по-видимому, ограничивается продвижение по службе женщин. Это проблема, которую я считаю достаточно серьезной.