

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
TALLINNA KOLLEDŽ**

Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus

Vjatsšeslav Brilevski

**TÖÖ- JA KÄSUNDUSLEPINGUGA TÖÖTAJATE
MOTIVATSIOONI ERINEVUS BETGENIUS EESTI OÜ NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Kristo Krumm MBA

Tallinn 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Понятие мотивации и мотивирования работников, управление мотивацией	5
1.2. Примеры мотивационных теорий, их сравнительный анализ	11
1.3. Материальное и моральное стимулирование труда	18
1.4. Стимулирование труда персонала в Законе о трудовом договоре	19
2. ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗНИЦЫ В МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ КОНТРАКТОВ.....	23
2.1 Характеристика предприятия Betgenius Eesti OÜ	23
2.2 Сравнение условий договоров на примере Betgenius Eesti OÜ	25
2.3 Анализ результатов наблюдения за персоналом	27
2.4 Анализ результатов опроса персонала	30
2.5 Выводы и предложения	36
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	39
ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ.....	41
ПРИЛОЖЕНИЯ	43
Приложение 1. Методы мотивации результативной деятельности.....	43
Приложение 2. Анкета	44
AUTOREFERAAT	46
SUMMARY.....	53

ВВЕДЕНИЕ

В современной конкурентной среде, важно тщательно обращать большое внимание к эффективному использованию ресурсов, имеющихся в распоряжении компании. Для достижения целей организации нужны различные материальные ресурсы: деньги, технологии, сырье и т.д., но для реализации этих целей в жизнь всем организациям необходимы люди. Бизнес вступает в новую эру, в которой интеллектуальный капитал организаций является гораздо более важным, чем традиционные «инструменты». Начало успеха - это ценность. Люди в организации будут создавать ценности. Рабочая сила является самым важным ресурсом в сегодняшних организациях и способность по максимуму использовать этот ресурс, помогает создать конкурентное преимущество. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

В условиях растущей конкуренции, важно иметь компетентных и высоко мотивированных сотрудников. Как мотивировать сотрудников - это проблема, с которой менеджеры должны сталкиваться каждый день. Мотивационная работа является сложной деятельностью, целью которой является повышение мотивации людей. Знания мотивационных теорий и факторов позволяют руководителям достигать целей организации более лёгким способом, а также это помогает понять, какие именно факторы заставляют людей работать, и какие влияют на их выборы. Преданные и мотивированные сотрудники - это ключ к устойчивости компании и фактическому росту доходов.

Актуальность работы заключается в том, что мотивация работников играет важную роль в работе компании. Плохая мотивация сотрудников может вести к снижению результатов компании и снижению прибыли. Эффективная же система мотивации может стимулировать персонал к лучшей производительности труда, что в свою очередь может усилить позиции компании на рынке.

Целью данной работы является определить - как и в какой степени отличается мотивация работников компании Betgenius Eesti OÜ с трудовым договором и договором подряда.

Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач:

- Исследовать теоретическую базу мотивации работников
- Провести наблюдение за сотрудниками компании
- Провести опрос среди сотрудников компании
- Проанализировать полученные данные и предложить способы решения проблемы

Объект исследования – компания Betgenius Eesti OÜ

Предметом исследования является персонал отдела футбольного трейдинга компании Betgenius Eesti OÜ.

Методом исследования было выбрано наблюдение за работниками и анонимное анкетирование, в процессе опроса участвовали только работники фирмы, работающие в одном из отделов.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав и заключения. В первом разделе дипломной работы автором будут рассмотрены понятия определяющие мотивацию, некоторые мотивационные теории и их сравнение, а так же факторы влияющие на мотивацию работников. Во втором разделе будет приведена характеристика предприятия, сравнение условий трубового договора и договора подряда, а также представлены результаты проведенного автором наблюдения за работниками и опроса работников. Далее автором будут сделаны выводы по результатам исследования и наблюдения и рекомендации по совершенствованию системы мотивации для удержания и привлечения персонала, а также для повышения финансовых показателей предприятия.

1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие мотивации и мотивирования работников, управление мотивацией

Мотивация - это теоретическое понятие, используемое для объяснения поведения. Она представляет причины действий людей, желаний и потребностей. Мотивация также может быть определена как направление кого-либо к определённому поведению, или причины, заставляющие человека хотеть повторить поведение. Мотив - это то, что побуждает человека действовать определенным образом, или, по крайней мере, развить склонность к определенному поведению. (Andrew J. Elliot, Martin V. Covington 2001). В психологии мотив – это явление, которое поддерживает и направляет поведение человека. Эта дефиниция мотива отличается от обыденного представления, согласно которому мотив аналогичен причинам, которые объясняют поступки человека.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку. В настоящее время мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. Разные авторы, дают свою трактовку термина «мотивация».

Например, у Зайцева Г. встречается такое определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности (Зайцев Г., 2002: 26). С точки зрения А.Д.Амара: «Мотивация представляет собой термин, связанный с силами, действующими на человека, заставляя его действовать определенным образом.» (А.Д.Амар 2004).

Ф.Тейлор исследовал различные аспекты мотивации труда в своей книге «Принципы научного менеджмента». При этом Тейлором были сформулированы принципы,

получившие известные в научной литературе как «тейлоризм». Главными акцентами тейлоризма являются: а) постоянный контакт руководства фирмы и работников для эффективного внедрения в производство научной организации труда (хорошо сплочает, а следовательно и мотивирует коллектив на результат); б) равномерное распределение рабочих функций между подчиненными и управленческим персоналом (обеспечивает справедливость в трудовом процессе, и как следствие работники хорошо мотивированы) (Виханский О.С., 2005: 53; Michael H. Mescon, 1988: 65).

Вместе с тем, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо. Нарушения в мотивации могут иметь разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между сотрудниками.

Исследуя в своих трудах вопросы мотивации и стимулирования труда персонала, Г.Гант предложил разделять вознаграждение за труд на две формы: повременную и сдельную. Г.Гант утверждал, что важное место в трудовом процессе занимает удовлетворение работника от выполняемой им работы. Для более глубокого понимания факторов, которые влияют на мотивацию и стимулирование труда, Г.Гант он исследовал не отдельные технологические операции изготовления продукции, а производственный процесс в целом (Глухов В. В., 2000: 86).

Качественно новый подход в рассматриваемой области предложил Г.Форд, который считал, что для работников фундаментом качественного труда, а следовательно, и их мотивированность на результат, является улучшение условий труда, а именно: механизация тяжелых и трудоемких производственных операций; внедрение в производство передовых научных разработок; контроль состояния рабочей среды (шум, вибрация, гигиена и т.д.); учет психофизиологических особенностей работников при распределении рабочих функций (Peter Doyle, 1998: 74).

Важный вклад в развитие вопросов мотивации и стимулирования персонала внес, так называемый «Хотторнский эксперимент», который был организован Э. Мэйо. Результаты эксперимента были опубликованы в научной работе «Проблемы человека в

индустриальном обществе». Центральный тезис этой работы таков – в современных условиях мотивация по типу «кнута и пряника» неэффективна потому, что игнорирует новые психологические аспекты. Так, например, одинаковая по сложности и напряженности работа выполняется быстрее и качественнее в сплоченной неформальной группе работников. Характерной особенностью таких групп является взаимопомощь и поддержка (Семенова И. И., 2009: 105).

Обобщая достижения перечисленных выше авторов, можно сделать следующий главный вывод: полученные ими результаты (положения, принципы, рекомендации) все еще актуальны для многих предприятий и фирм, работающих сегодня в различных отраслях экономики.

По мнению автора, наиболее широко понятие мотивации раскрывает определение Э.А. Уткина: «Мотивация – понимание личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации». В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами: деятельностью и направленностью (Уткин Э.А., 2000: 49). Позитивная мотивация активизирует способности человека. Негативная мотивация мешает проявлению способностей и препятствует достижению целей деятельности. Мотив всегда связан с определенной ситуацией.

Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. В начале по мере роста активности результаты повышаются, далее – результаты сохраняются на одном уровне. Этот этап именуется оптимальным диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы имеют тенденцию к ухудшению (Ильин Е. П., 2000: 112).

Следовательно, задача менеджера заключается не в том, чтобы добиваться максимальной активности подчиненных, а в повышении их активности до оптимального уровня. Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание необходимой мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от поставленных условиями работы задач. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности,

искать пути мотивирования персонала в привлекательности труда, его творческом характере.

Поведение человека, как правило, определяется совокупностью мотивов, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивидуума является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивов характеризуется определенной стабильностью, но может и изменяться, в том числе сознательно (в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов) (Спивак В.А., 2006: 98).

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к конкретным действиям посредством активизации в нем определенных стимулов. Мотивирование представляет собой «центр управления» эмоциями человека. Эффективность управления во многом обуславливается тем, насколько успешно осуществляется самомотивирование. Интересен вопрос соотношения «внутренних» и «внешних» мотивов. Деятельность человека находится под влиянием мотивов, возникающих при замкнутом взаимодействии человека и задачи, но бывает, что и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи (внешняя среда задействует мотивы, побуждающие человека к решению задачи). В первом случае мотив именуется «внутренним», ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такого мотивирования может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. Во втором случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать «внешним». Здесь в качестве мотивирования выступает оплата, распоряжение, правила поведения и другое (Lambert Deckers, 2004: 129). Наглядно методы мотивации результативной деятельности представлены в приложениях (см. Приложение 1).

Упрощенная модель поведения человека включает в себя следующие элементы (Шкатулла В.И., 2003: 76):

потребности – представляют собой стремление к определенным результатам. Люди испытывают потребность не только в материальных (одежда; дом; личная машина), но и в других вещах (уважение; возможность профессионального роста). Удовлетворение

потребностей отражает комфортное состояние, которое ощущает человек, когда его желание исполняется;

целенаправленное поведение – стремление удовлетворять свои потребности путем выработки линии своего поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытка продвижения на руководящую позицию – один из типов такого поведения по удовлетворению потребностей в признании.

На практике управление мотивацией персонала представляет собой достаточно сложную задачу, т.к. связано с удовлетворением различных потребностей работника в процессе его трудовой деятельности. С позиции конкретного сотрудника, удовлетворение его потребностей может быть выражено посредством выполнения определенных трудовых функций и достижения различных целей (см. рис. 1).

Анализ направлений развития функциональных особенностей управления персоналом за рубежом позволяет увидеть следующие тенденции в данной области:

- вовлечение в процесс управления персоналом внешних фирм, специализирующихся на данном виде деятельности. Форматы сотрудничества довольно различны: от оказания консультационных услуг до полной интеграции фирмы-консультанта с фирмой заказчиком;



Рисунок 1. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

Источник: (Витлужских Е., 2013: 128-132), обработано автором

- делегирование полномочий линейным руководителям подразделений и их полная ответственность за результаты выполнения функций управления персоналом. При отсутствии необходимых для этого компетенций у некоторых линейных руководителей им предлагаются различные варианты обучения и повышения квалификации;
- интенсивное развитие международных контактов в рассматриваемой области деятельности (центры подготовки персонала, специализированные кадровые агентства, информационные службы и т.д.) и формирование на этой основе международной «школы» управления персоналом.

Известные в научной литературе теории мотивации принято разделять на две группы: содержательные и процессуальные. Основные из них более детально рассмотрены в п.1.2. заключительной работы.

1.2. Примеры мотивационных теорий, их сравнительный анализ

Ни одна система управления не будет эффективно функционировать при отсутствии эффективной модели мотивации, так как именно мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению целей. Теориями мотивации человека принято считать уже ставшие классическими содержательные и процессуальные схемы (Кибанов А.Я., Баткаева И.А., 2009: 88). Содержательные теории мотивации основываются на идентификации потребностей, которые заставляют людей поступать определенным образом. Процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения распределения человека для достижения различных целей, а также выбора конкретного формата поведения.

Двухфакторная модель поведения Ф. Герцберга

Модель пригодна для развитого общества с высоким уровнем удовлетворенности первичных витальных потребностей. Исследования, проведенные в конце 90-х годов американскими психологами в США, свидетельствуют: «что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90%, потребность в безопасности – на 70 %, в уважении – на 40%, в самоактуализации – на 15%» (Комаров Е. И., 2002: 38). В этих условиях, по мнению Герцберга, факторы рабочей среды (связаны с условиями труда), все формы вознаграждения и социально-психологический климат, воспринимаются как «гигиенический» фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но не способный при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда.

В то же время, ухудшение параметров (по сравнению с базовым уровнем) приводит к снижению отдачи работников. Достижение успеха, возможность карьерного роста, высокая степень ответственности, творческое развитие - мотиваторы, способные вызвать рост отдачи у работников.

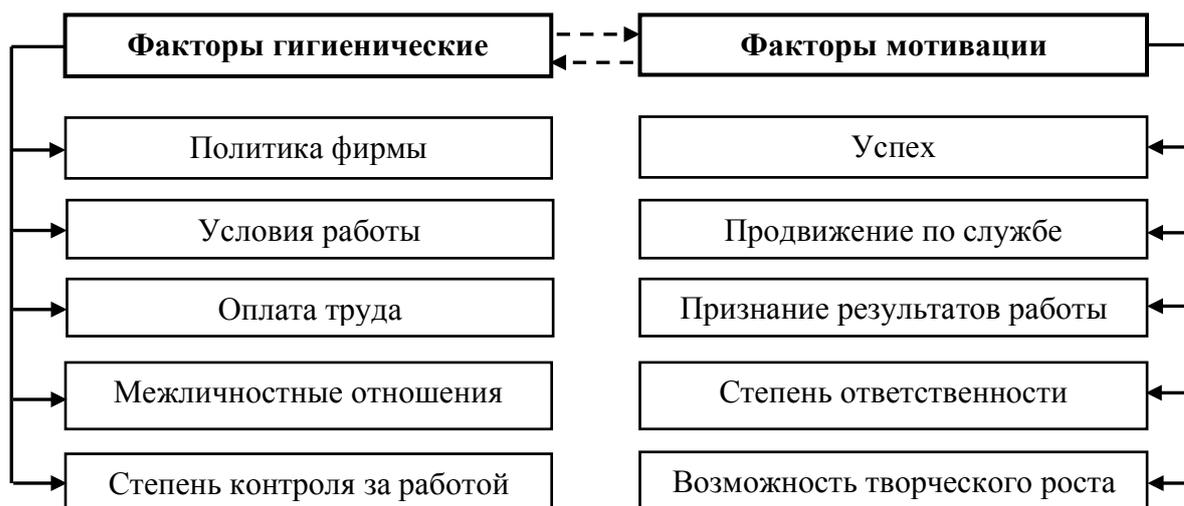


Рисунок 2. Модель мотивации Ф. Герцберга

Источник: (Уткин Э.А., 2000), обработано автором.

Факторы гигиенические (внешняя среда). Их недостаток снижает удовлетворенность трудом. Их достаточность не повышает удовлетворённость трудом и не мотивирует рост эффективности.

Факторы мотивации (связаны с характером работы). Их наличие повышает удовлетворенность трудом и мотивирует повышение эффективности труда.

Теория Ф. Герцберга популярна в западной практике. Анализ представленной схемы (рис. 2) показывает, что оплата труда, не является мотивирующим фактором. По мнению же наших предпринимателей, именно оплата труда является основным и единственным мотиватором.

Учитывая сказанное, можно заключить – желание предпринимателя получить неординарные результаты предполагает неординарную работу с людьми (в том числе, выявление актуальных мотивов и поиск путей их удовлетворения). Чтобы фирма была конкурентоспособна и развивалась именно от персонала требуются неординарные результаты.

Теории Маслоу и МакКлелланда

Теория А.Маслоу является одной из самых известных в научной литературе содержательных теорий мотивации. В ее основу автором положен постулат о разделении

потребностей человека на определенные группы. При этом важным моментом, который обозначил Маслоу в своей теории является строгая взаимосвязь потребностей, которая напоминает пирамидальную структуру (см. рис. 3). С позиции А.Маслоу лишь те потребности человека которые еще неудовлетворены могут серьезно мотивировать людей на те или иные действия. При этом первичные потребности (1-й и 2-й уровни пирамиды) требуют максимально быстрого удовлетворения, а вторичные (3-5 уровни) сразу после них.



Рисунок 3. Пирамида потребностей А.Маслоу

Источник: Составлено автором

При найме на работу персонала, который стремится удовлетворить первичные потребности во главу угла необходимо ставить размер заработной платы. Учитывая природу их мотивов, управлять ими нужно делая упор на материальную составляющую вознаграждения за труд. Не следует использовать такой персонал для участия в новых и поэтому довольно рискованных проектах. Для качественного управления работниками, которые стремятся к удовлетворению вторичных потребностей, нужно систематически напоминать им о их значимости для фирмы путем организации различных мероприятий. Такие работники мотивированы на получение позиций лидера, а следовательно, они нуждаются в выражении признания их заслуг (Батаршева А.В., Лукьянова А.О., 2005: 131).

Обобщая положения теории А.Маслоу можно сделать следующий вывод: данная теория создала определенный научный фундамент для понимания природы мотивации и стимулирования работников в процессе их труда. Однако основной недостаток теории – она не учитывает индивидуальные особенности работника.

Концепция МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния соучастия и властвования. Согласно идеям МакКлелланда эти потребности, если они присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия по удовлетворению этих потребностей. При этом данные потребности рассматриваются как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта, обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать целей более эффективно, чем он это делал раньше. Человек с высоким уровнем потребности достижения предпочитает самостоятельно ставить цели, выбирая при этом умеренно сложные приоритеты и задачи (с учетом того, что может достичь и что сможет сделать). Важно отметить, что качество результата, а также работы необязательно являются наивысшими. В связи с тем, что коллектив людей с данной потребностью много и охотно работает и предпочитает не делиться с другими, совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем персональный (Иванова С., Болдогоев Д., 2014: 103).

МакКлелланд пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена как к характеристике отдельных людей, так и к характеристике отдельных обществ. Так, общества с высокой потребностью достижения имеют хорошо развитую экономику. И наоборот, в обществах, характеризующихся низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается. Наличие у персонала высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценить уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствии с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры

успешного достижения целей. Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Однако зачастую именно люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готов человек с высоким уровнем потребности достижения. Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами (Разнодежина, Э.Н., 2011: 89; Богин И., 2014: 138). Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Обобщая положения теории МакКлелланда можно сделать следующие выводы:

- потребность достижения присуща не только отдельным личностям, но обществу в целом. Общества с высокой потребностью достижения имеют хорошо развитую экономику и наоборот;
- индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают выполнять такую работу, которая обеспечивает им активное взаимодействие со своими коллегами и клиентами. Успешная организация работы такого персонала предполагает наличие обратной связи от окружающих;
- потребность индивида властвовать является приобретенной, развивается на основе обучения и жизненного опыта. Люди с высокой мотивацией властвования подразделяются на две взаимоисключающие группы: а) стремятся к власти ради властвования (командовать другими; интересы организации – на втором плане); б) стремятся к власти для решения групповых задач (властвуют путем определения целей и их достижения вместе с коллективом);

- потребность достижения, соучастия и властвования по МакКлелланду не исключают друг друга (в отличие от иерархического подхода в концепции А.Маслоу). Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека зависит от их взаимодействия.

Модель Портера-Лоулера

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В рассматриваемой модели (рис. 4), пять переменных: затраченные усилия; восприятие; полученные результаты; вознаграждение; степень удовлетворения.

Ниже представлен механизм мотивации и выполнен ее поэлементный анализ. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые сотрудником результаты зависят от приложенных усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли (Michael H. Mescon, 1988: 128).



Рисунок 4. Модель Портера-Лоулера

Источник: Составлено автором

В модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и того,

насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой:

внутреннее вознаграждение – удовлетворение от сделанной работы; уверенность в своей компетентности; самоуважение;

внешние вознаграждения – премия; продвижение по службе.

Прерывистые линии на схеме отражают обратную связь (собственные оценки и ощущения) работника от вознаграждения и его ценность, а также достигнутый результат.

Вознаграждения отражают возможности, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Штриховая линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, показывает, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие основные выводы:

- результативный труд ведет к удовлетворению, что прямо противоположно позиции большинства менеджеров, находящихся под влиянием ранних теорий человеческих отношений – более довольные рабочие трудятся лучше;
- высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Теория Портера-Лоулера внесла существенный вклад в понимание природы мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей;
- только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое условие – люди должны придавать заработной плате большое значение. Второе условие – люди должны верить в то, что увеличение производительности вызовет рост заработной платы;
- для установления взаимосвязи между заработной платой и достигнутыми результатами, Э. Лоулер предложил разбить заработную плату любого

работника: а) выполнение должностных обязанностей; б) выслуга лет; в) факторы стоимости жизни.

1.3. Материальное и моральное стимулирование труда

Основной формой реализации материальных стимулов является заработная плата. Формы и виды компенсационных выплат, или оплаты труда, зависят от многих факторов, определяющими среди которых являются:

- наличие возможностей на содержание персонала;
- политика предприятия в отношении персонала и его восприятие руководством;
- текущие и перспективные цели и проблемы организации.

Система заработной платы отражает взаимосвязь отдельных элементов: тарифной части, доплаты, надбавок, премии. Системы оплаты труда многих современных организаций

представляют собой изобретения, «ноу-хау» самих организаций. Общая тенденция – расширение системы повременной оплаты труда с нормированным заданием и премией к базовой зарплате до 50% за вклад в увеличение доходов фирмы (или достижение иных показателей), отражающих наиболее актуальные проблемы и усилия по их решению (Добролюбов Е. А., 2002: 41).

Оклады специалистам и служащим устанавливаются по принятой в организации системе тарифов, принятой по договору между работодателем и работниками. Традиционная схема структуры доходов работника выглядит следующим образом (Ветлужских Е., 2010: 89).

1. Нормативная часть заработной платы.

1.1. Оплата по тарифным ставкам и окладам – устанавливается с учётом тяжести труда, ответственности, условий труда, квалификации, опыта, рыночной ситуации и т.д.

1.2. Рыночный компонент – результаты переговоров работника и работодателя относительно оплаты за труд с учетом уровня спроса на труд работника.

1.3. Доплаты (компенсации) за условия труда – воздействие независимых от организации факторов (инфляция; работа в вечернее и ночное время, вредность, интенсивность и т.д).

2. Поощрительная часть заработной платы.

2.1. Надбавки за повышение производительности труда, работу меньшей численностью, стабильно высокое качество работ, выполнение срочных и ответственных заданий.

2.2. Премии за качественное и своевременное выполнение договоров, высокие достижения по итогам года, изобретения и рационализаторские предложения, освоение нововведений.

2.3. Социальные выплаты – возможны по широкому кругу видов, перечень аналогичен тому, что применяется по группе дополнительных выплат.

2.4. Дивиденды – доход по акциям предприятия, принадлежащим его сотрудникам.

Наиболее распространенными формами морального стимулирования труда работников, по мнению ряда специалистов, являются:

1. Общественное признание индивидуальных достижений – продвижение по службе; разработка и реализация личного плана развития работника; предоставление кабинета большего размера и с лучшим видом из окна; публичная оценка достижений; вручение ценного подарка; публикация статьи с признанием заслуг работника в местной прессе; поручение выполнения почетных заданий, вручение почетных значков и т.п.);

2. Общественное признание достижений группы – организация поездки за город; благодарность руководства; вручение сувениров; помещение на «доску почета»;

3. Личное признание, выраженное работнику руководством фирмы в форме благодарности сразу по завершении важной работы; письма с благодарностью, высылаемого на дом; в форме открыток, посылаемых руководителем к значительным датам в жизни сотрудника с неформальным благодарственным текстом и т.п.

1.4. Стимулирование труда персонала в Законе о трудовом договоре

Ряд аспектов, связанных с мотивацией и стимулированием персонала зафиксированы в официальных документах Эстонской Республики, имеющих статус закона (Закон о трудовом договоре, далее по тексту автором используется сокращенное название – Закон).

В процессе анализа Закона о трудовом договоре автором выделены те его разделы, которые непосредственно связаны с рассматриваемой проблемой.

Необходимо отметить, что данный параграф работы написан автором на базе действующего Закона о трудовом договоре с использованием и цитированием отдельных статей Закона.

Так, в главе 3 «Обязанности работника и работодателя» (статьи 15-27, регламентируют обязанности наемного работника) четко сформулированы критерии оценивания результатов работы наемного работника, которые представлены в виде перечня его обязанностей. Если из закона, коллективного или трудового договора не следует иное, работник, прежде всего, выполняет следующие обязанности:

- выполняет работу в оговоренном объеме и месте, а также в оговоренное время;
- своевременно и точно выполняет законные распоряжения работодателя;

- участвует в обучении для развития своих трудовых знаний и навыков;
- воздерживается от действий, которые препятствуют исполнению обязанностей другими работниками или вредят его жизни, здоровью или имуществу либо жизни, здоровью или имуществу других лиц;
- сотрудничает с другими работниками для выполнения трудовых заданий;
- незамедлительно сообщает работодателю о помехах в работе или об опасности их возникновения и, по возможности, без специального распоряжения устраняет помехи, либо опасность их возникновения;
- по желанию работодателя сообщает работодателю обо всех существенных обстоятельствах, связанных с трудовыми отношениями, к которым у работодателя есть оправданный интерес;
- воздерживается от действий, которые вредят репутации работодателя или обуславливают недоверие к работодателю со стороны клиентов или партнеров;
- при первой возможности сообщает работодателю о своей временной нетрудоспособности, а также, по мере возможности – о ее предполагаемой продолжительности.

Учитывая специфику занятости некоторых наемных работников в Эстонии (на практике часто встречаются варианты, когда работник имеет частичную занятость у работодателя

или вынужден работать в нескольких местах одновременно и т.д.). В этой связи возникает необходимость более тщательного рассмотрения вопросов, связанных с обязанностями наемного работника по хранению коммерческой и производственной тайны, а также соглашения об ограничении конкуренции.

Так, например, статья 22 Закона говорит о том, что перечень сведений, относящихся к коммерческой и производственной тайной устанавливается работодателем самостоятельно и доводится до сведения наемного работника.

Статья 23 Закона довольно четко регламентирует взаимоотношения сторон (работодателя и наемного работника) при заключении соглашения об ограничении конкуренции:

- соглашением об ограничении конкуренции работник берет на себя обязанность не работать у конкурента работодателя или не вести деятельность в той же сфере экономической или профессиональной деятельности, в которой действует работодатель;
- соглашение об ограничении конкуренции можно заключать, если это требуется для защиты особого экономического интереса работодателя, в сохранении тайны которого у работодателя есть оправданный интерес, прежде всего, если трудовые отношения позволяют работнику знакомиться с клиентами или производственной и коммерческой тайной работодателя, а использование этих знаний может существенно повредить работодателю;
- ограничение конкуренции должно быть узнаваемым для работника образом и разумно определено с пространственной, временной и предметной точки зрения.

Анализируя ту часть Закона, в которой обозначены инструменты стимулирования труда персонала к результативному труду (статьи 29-34), автор работы выделил следующие из них: заработная плата; вознаграждение, выплачиваемое по результатам экономической деятельности; вознаграждение, выплачиваемое со сделок; соглашение о возмещении расходов на обучение. Далее перечисленные инструменты стимулирования рассмотрены более подробно.

Размер заработной платы (статья 29) выплачивается работнику в соответствии с качеством и количеством выполненной работы. При этом из оговоренной оплаты за труд вычитается налоговая обязанность работника (предусмотренные законом налоги и платежи,

удерживаемые из вознаграждения за труд). Вознаграждение за труд выплачивается деньгами. Если в дополнение к вознаграждению за труд было оговорено, что работодатель предоставляет работнику иные блага, то работник имеет право их потребовать. Не допускается выплата работнику вознаграждения за труд, размер которого ниже минимальной ставки, установленной Правительством Республики (по состоянию на 16.03.2016 г. минимальная ставка оплаты труда в Эстонии составляет 430 евро/месяц, или 2,54 евро/час).

Вознаграждение, выплачиваемое по результатам экономической деятельности (статья 30). Если работник имеет вытекающее из договора право на получение доли с прибыли, оборота или иного результата хозяйственной деятельности работодателя, то предполагается, что при исчислении доли работника за основу принимается утвержденный отчет работодателя за соответствующий хозяйственный год. [RT I 2009, 11, 67 – в силе с 01.07.2009]

Вознаграждение, выплачиваемое со сделок (статья 31). Если работник имеет вытекающее из договора право на вознаграждение с договора, заключаемого между работодателем и третьим лицом, то к выплате вознаграждения применяются статьи 679–682 Обязательственно-правового закона.

Соглашение о возмещении расходов на обучение (статья 34). Работодатель и работник могут договориться о том, что работодатель понесет дополнительные расходы для обучения работника, а работник будет работать у работодателя для возмещения этих расходов в течение оговоренного времени (обязательный период времени). Важным моментом является наличие письменного соглашения об обучении работника в котором указаны содержание обучения и расходы на него. Кроме того, обязательный период времени не должен превышать трех лет. Если работник принимает решение об увольнении раньше указанного срока, то он должен возместить работодателю понесенные на обучение дополнительные расходы пропорционально времени, оставшемуся до конца обязательного периода времени.

Опираясь на результаты, полученные в теоретической части работы далее автором будет выполнен сравнительный анализ мотивации работников с трудовым договором и договором подряда на примере Betgenius Eesti OÜ (глава 2 работы).

2. ИССЛЕДОВАНИЕ РАЗНИЦЫ В МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ КОНТРАКТОВ

2.1 Характеристика предприятия Betgenius Eesti OÜ

Компания Betgenius является ведущим поставщиком специфического программного обеспечения и информационных данных на глобальный рынок спортивных ставок и лотереи с офисами в Великобритании и Эстонии.

Основанная в 2000 году, Betgenius выросла до компании удовлетворяющей потребности мирового сообщества спортивных ставок, и теперь насчитывает более 150 специалистов, работающих на полной ставке, которые ориентированы на клиента. Разработанные в Лондоне и Таллинне продукты компании, позволяют букмекерским конторам и операторам лотерей увеличить доходы за счет повышения удобства пользования системами и повышения эффективности разведки данных.

Для новых участников на рынке спортивных ставок, Betgenius предлагает продукты под ключ и маркетинговые решения. Компания находится на передовой быстро развивающейся индустрии и продолжает продвигать инновации в сфере спортивных ставок.

В Таллинне находится офис по производству данных, который работает 24 часа в сутки, семь дней в неделю, чтобы собирать и распространять важную информацию, необходимую для букмекерских контор, которые занимаются сделками на глобальные спортивные события. График работы 24/7 означает, что данные производимые компанией всегда самые свежие. А многослойная проверка качества гарантирует, что данные будут самыми точными на рынке, независимо от того, где или когда происходит спортивное событие.

Преимущества этого подхода очевидны при использовании специального программного

обеспечения разработанного компанией Betgenius. Данная фирма поставляет свои собственные данные и данные от третьих лиц с непревзойденной скоростью и точностью. Все данные сопоставляются с общими идентификаторами событий и посылаются клиенту в эффективном формате, подходящем для всех скоростей связи.

Клиентская база Betgenius действительно глобальна. Клиентские букмекерские конторы находятся по всему миру от Европы до Азии, Австралии, Америки и Африки.

Компания имеет несколько отделов, но самый большой отдел, на который приходится около 80% всей работы называется трейдинг. В этом отделе генерируются и продаются букмекерским конторам коэффициенты на спортивные события, в основном на футбол и теннис.

С самого начала компания заключала со всеми работниками обычные трудовые договоры, но в конце 2013 года в компании произошла реструктуризация и политика компании в отношении рабочих изменилась. После этого все новые рабочие стали получать не трудовой договор, а договор подряда. А все работники, кто до этого имел трудовой договор, но работал не на полную ставку, получили вместо трудового договора договор подряда. Непонятно почему компания решила пойти по этому пути, ведь компания росла довольно большими темпами, имущество компании увеличивалось с каждым годом, прибыль компании также росла (Рисунок 5). В 2013 году есть спад в полученной прибыли, но это обусловлено тем, что компания произвела большую закупку в основное имущество.

Автор, являясь действующим сотрудником компании стал замечать, что после того, как часть работников перевели на договор подряда, они стали относиться к работе более безалаберно. Также с договором подряда работники лишились оплачиваемого отпуска и скидок в тренажёрный зал, что как считает автор, сильно ударило по мотивации сотрудников.

Таким образом, далее автором будет проведено сравнение условий договоров работников, будет проведено наблюдение за работниками с разными типами договоров, будет проведёт опрос работников и сделаны соответствующие выводы.

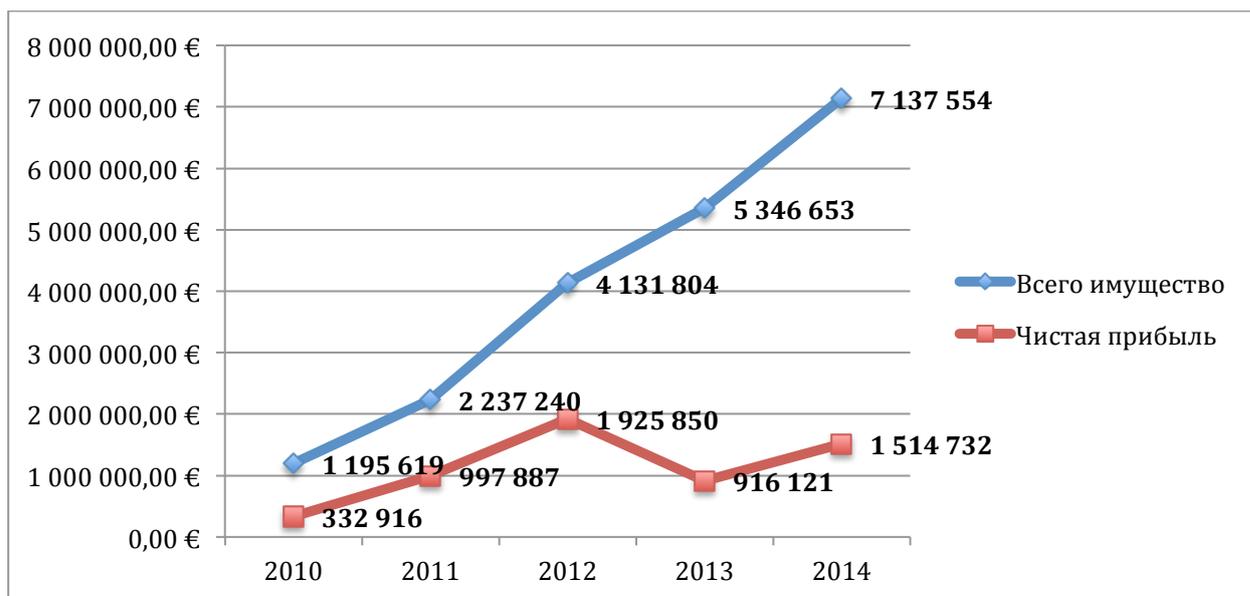


Рисунок 5. Имущество и чистая прибыль (евро) Betgenius Eesti OÜ 2010-2014

Источник: Betgenius Eesti OÜ 2012-14 a. majandusaasta aruanne, обработано автором

2.2 Сравнение условий договоров на примере Betgenius Eesti OÜ

Трудовой договор — это соглашение между работником и работодателем, на основании которого работник обязуется выполнять для работодателя работу, подчиняясь его руководству и контролю, а работодатель обязуется выплачивать работнику вознаграждение за труд и обеспечивать ему условия труда, предусмотренные соглашением сторон, коллективным договором, законом или административным актом. На данный момент размер минимальной ставки часовой оплаты труда составляет 2,54 евро, а минимальная ставка месячной оплаты труда равняется 430 евро.

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах; один экземпляр трудового договора остается работнику, а другой поступает во владение работодателя. В зависимости от необходимости, трудовой договор заключается на определенный или неопределенный срок. Например, трудовой договор на определенный срок заключается для выполнения сезонных работ или для замены другого работника.

В ситуации, когда трудовой договор сложно отличить от иного договора об оказании услуги, на помощь приходит Закон о трудовом договоре. Согласно Закону о трудовом договоре, договор, по условиям которого одно лицо выполняет для другого лица работу за

вознаграждение, считается трудовым договором, пока не доказано обратное. Это означает, что в случае спора работодатель будет должен доказать, что это иной обязательственный договор, а не трудовой договор. Например, трудовым договором будет договор под названием "Договор о подряде", если содержание договора соответствует признакам, характерным для трудовых отношений.(26)

По договору подряда подрядчик обязуется выполнить какую-либо работу, а заказчик обязуется заплатить за это плату. В договоре подряда описывается выполняемая работа, указывается плата и срок выполнения работы. Подрядчик выполняет работу в свободно выбранное время, но к установленному сроку.

При заключении договора о подряде на срок более трех месяцев или при заключении бессрочного договора о подряде, договора поручения или иного обязательственно-правового договора об оказании услуги лицо, получающее плату за работу или за услуги, получает медицинскую страховку. Действие страховки прекращается через 2 месяца после окончания обязательства нанимателя по уплате социального налога.

Работники, работающие по договору подряда, не имеют право на отпуска, установленные в соответствии с законом об отпусках, (например, на основной отпуск, учебный отпуск) и отпускные деньги.

Подрядчик должен передать заказчику вещь, выполненную в качестве работы. Работа должна отвечать договорным условиям, и до момента передачи ответственность за случайное уничтожение работы несет подрядчик. В случае несоответствия работы договорным условиям заказчик может предоставить возможность для исправления работы или для изготовления новой работы.

Заказчик не обязан платить за работу до того, пока у него не будет возможности осмотреть работу, за исключением случая, если согласованный способ передачи или условия платежа не предоставляют ему такую возможность.(27)

На предприятии *Betgenius Eesti OÜ* работники с трудовым договором и договором подряда выполняют одинаковые рабочие функции, получают одинакову зарплату в час, имеют одинаковые обязанности. Однако работники с трудовым договором могут рассчитывать на оплачиваемый отпуск, тогда как для работников с договором подряда он недоступен. Также работники с трудовым договором имеют скидку с 50% в один из

спортивных клубов города Таллинна. Работники с договором подряда не имеют ограничения по количеству рабочих часов в месяц, однако начальство сначала распределяет задания на ближайшие дни среди работников с трудовым договором, а только потом среди работников с договором подряда. Таким образом получается, что некоторые работники с договором подряда могут иметь недостаточную занятость в месяц, хотя они хотят работать в полную занятость. Также можно добавить, что с работниками с трудовым договором, начальство проводит так называемые совещания для повышения квалификации работников.

2.3 Анализ результатов наблюдения за персоналом

Далее автором был проведён такой метод исследования, как наблюдение. Наблюдение за деятельностью работников может помочь понять, насколько ответственно работники относятся к выполняемой работе, нарушают ли работники внутренние правила компании. Безответственное отношение к работе и систематические нарушения правил могут быть следствием плохой мотивации работников.

На предприятии *Betgenius Eesti OÜ* имеются правила, которые работники должны соблюдать находясь на своём рабочем месте:

1. Телефон должен быть поставлен на режим вибрации
2. Запрещено звонить и принимать звонки и писать текстовые сообщения
3. Запрещено иметь любые посторонние предметы на столе
4. Во время работы, должно быть открыто как минимум 3 сторонних страницы букмекерских контор для избежания ошибок и сравнения коэффициентов
5. Запрещено включать любые спортивные трансляции, даже если это событие, с которым работает работник
6. Запрещено открывать любые вебсайты не имеющие отношения к работе
7. Приём пищи должен происходить только на кухне

Поскольку наблюдать за всеми работниками очень сложно и долго, то для удобства и объективности результатов наблюдения, автором были выбраны 10 работников для наблюдения, 5 из них были с трудовым договором и 5 были с договором подряда. Все

наблюдаемые работники работают в компании уже больше года и имеют допуск работать с четырьмя матчами одновременно.

Наблюдение проводилось в течение 5 дней, каждый день под наблюдением автора находилось по 2 работника. За каждым работником автор наблюдал по 2 часа, поскольку это стандартное время, в течение которого длится один футбольный матч. Наблюдение производилось по очереди, сначала 2 часа за одним работником, затем 2 часа за другим работником. Таким образом, каждый день наблюдение проходило за 4 часа. Общее количество часов под наблюдением составило 20 часов.

Автор наблюдал за тем, как работники выполняют свою работу. Главным критерием было то, какие правила нарушали работники.

По завершению наблюдения, автором была составлена сводная таблица со всеми нарушениями работников.

Таблица 1. Сводная таблица результатов наблюдения за работниками

Тип договора	Работник	1. Телефон в режиме вибрации	2. Звонки	3. Предметы на столе	4. Открыты три страницы	5. Трансляции	6. Посторонние страницы	7. Обед на кухне
Договор подряда	1			x	x		x	x
	2			x	x	x	x	
	3	x			x		x	
	4						x	
	5		x	x	x		x	
Трудовой договор	1				x			
	2						x	
	3			x				x
	4					x	x	
	5			x			x	

Источник: Составлено автором

По результатам наблюдения мы видим, что все наблюдаемые работники нарушали правила установленные компанией. В ходе наблюдения всего было выявлено 24 нарушения. В итоге, на 5 работников с договором подряда пришлось 16 нарушений, а на 5 работников с трудовым договором пришлось всего 8 нарушений, что ровно в два раза

меньше. Только у одного работника телефон находился не на режиме вибрации, во время работы ему был сделан входящий вызов, но работник не ответил на звонок, таким образом не нарушив правило номер 2. Однако, другой работник с договором подряда совершил телефонный звонок во время своих рабочих обязанностей, тем самым нарушив правило компании. Трое работников с договором подряда и двое работников с трудовым договором имели посторонние предметы на столе. У всех это были телефоны либо кошельки, но у двух работников это была еда, которую они ели на своём рабочем месте, нарушив тем самым правило номер 7, что также отражено в сводной таблице. Четверо работников с договором подряда имели меньше трёх открытых страниц с сторонними букмекерами. Это очень серьёзное нарушение, так как если не сравнивать свои коэффициенты со сторонними конторами, то может оказаться, что ты один на рынке предлагаешь абсолютно другие коэффициенты и эта ошибка может повлечь за собой большие потери денег у клиентов компании. Лишь у одного работника с трудовым договором было открыто меньше трёх сторонних букмекеров. У одного работника с трудовым договором и у одного работника с договором подряда были открыты футбольные матчи, у работника с договором подряда это был сторонний матч, а у работника с трудовым договором это был матч, который входил в список его работы, но в любом случае это является нарушением правил компании. Все наблюдаемые работники с договором подряда нарушили правило номер 6. У всех работников была открыта страница Facebook и все они общались со своими друзьями. Из работников с трудовым договором это правило нарушили три человека из шести.

Также автором была составлена сводная таблица совершённых ошибок работников. У компании имеется документ, куда заносятся всевозможные ошибки работников, из-за которых клиенты теряют деньги либо получают неверную информацию. Для составления таблицы, автором были выбраны данные за три месяца в промежутке с января по март 2016 года. Количество ошибок учитывалось на сто матчей, с которыми имели дело работники с трудовым договором и договором подряда.

Таблица 2. Сводная таблица количества ошибок совершённых работниками

	Январь	Февраль	Март	Всего
Трудовой договор	8 ошибок на 100 матчей	5 ошибок на 100 матчей	11 ошибок на 100 матчей	24 ошибки на 300 матчей/ 8% ошибок
Договор подряда	15 ошибок на 100 матчей	12 ошибок на 100 матчей	14 ошибок на 100 матчей	41 ошибка на 300 матчей/ 13,6% ошибок

Источник: Составлено автором

Из составленной таблицы видно, что работники с трудовым договором совершают меньше ошибок по сравнению с их коллегами с договором подряда. За триста матчей работники с трудовым договором совершили на 5,6% меньше ошибок чем работники с договором подряда.

По итогам наблюдения видно, что разница в мотивации работников с разными типами контрактов имеется. Далее автором будет выполнен анализ результатов опроса персонала, для подтверждения этой гипотезы.

2.4 Анализ результатов опроса персонала

После проведённого наблюдения, автором был выполнен опрос работников компании Betgenius Eesti OÜ. Опрос был проведён только среди работников отдела футбольного трейдинга, где автор является действующим сотрудником. Для опроса были выбраны двадцать пять работников с трудовым договором и сорок два работника с договором подряда. Таким образом, общее число опрошенных работников составило 67 человек.

Работникам были выданы опросные анкеты (см. Приложение 2), где было 20 утверждений, которые нужно было оценить по 10-бальной шкале, где “1” означало, что работник с этим утверждением полностью несогласен, а “10” означало, что работник с этим утверждением был полностью согласен. Также, в конце анкеты были пять вопросов, характеризующие отвечающего работника. Анкета была полностью анонимная. Анкетирование проводилось в один день, когда практически все работники присутствуют на своих рабочих местах. Далее автором будет проведён анализ результатов опроса

работников. Для удобства, на всех рисунках сразу отражены ответы двадцати пяти человек с трудовым договором и сорока двух человек с договором подряда.

На (Рисунке 6) представлены средние результаты оценок первых четырёх утверждений анкеты.

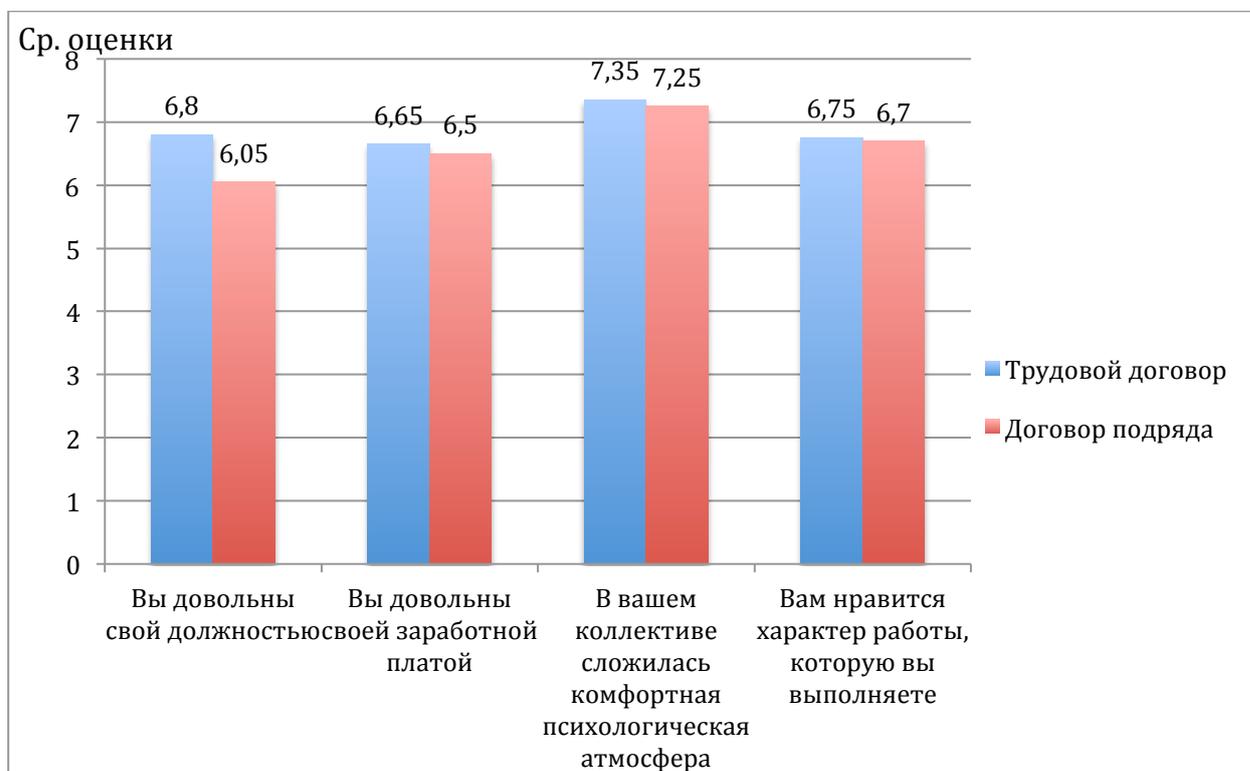


Рисунок 6. Средние оценки по утверждениям 1-4 анкеты

Источник: Составлено автором

По результатам ответов на первые четыре вопроса, мы видим, что работники примерно сходятся во мнении в вопросах 2, 3 и 4. Обе группы работников одинаково считают, что в коллективе сложилась комфортная психологическая обстановка, обеим группам одинаково нравится характер выполняемой работы. Группа с трудовым договором немного больше довольна своей заработной платой, но разница не очень большая. Однако в ответе на первый вопрос возникла большая разница между группами опрошенных. Мы видим, что группа работников с трудовым договором более удовлетворены своей должностью, нежели группа работников с договором подряда.

На (Рисунке 7) представлены средние результаты оценок утверждений под номерами 5-8 анкеты.

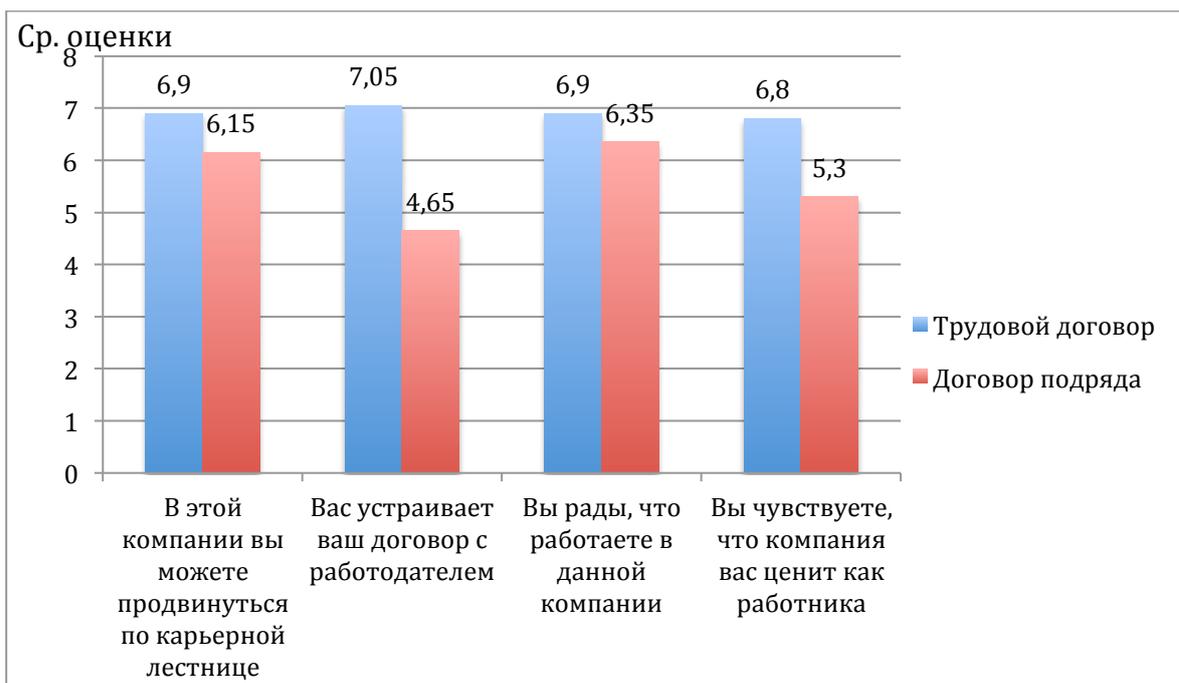


Рисунок 7. Средние оценки по утверждениям 5-8 анкеты

Источник: Составлено автором

По результатам анализа оценок утверждений под номерами 5-8, можно сделать однозначный вывод, что работников с договором подряда не устраивает их договор, тогда как работников с трудовым договором устраивает заключённый с работодателем договор. Также видна разница в оценках других утверждений. Работники с трудовым договором намного сильнее чувствуют, что компания ценит их. Обе группы примерно одинаково рады тому, что работают в данной компании, но в дальнейшем продвижение по карьерной лестнице работники с трудовым договором верят больше, нежели группа работников с договором подряда. Стоит заметить, что компания иногда повышает в должности работников с договором подряда и предоставляет им полноценный трудовой договор, однако это может быть уже другая должность. Также у всех работников компании всегда есть возможность кандидироваться на другую должность, если таковая появляется и фирма объявляет набор работников на эту должность.

На (Рисунке 8) представлены средние результаты оценок утверждений под номерами 9-12 анкеты.

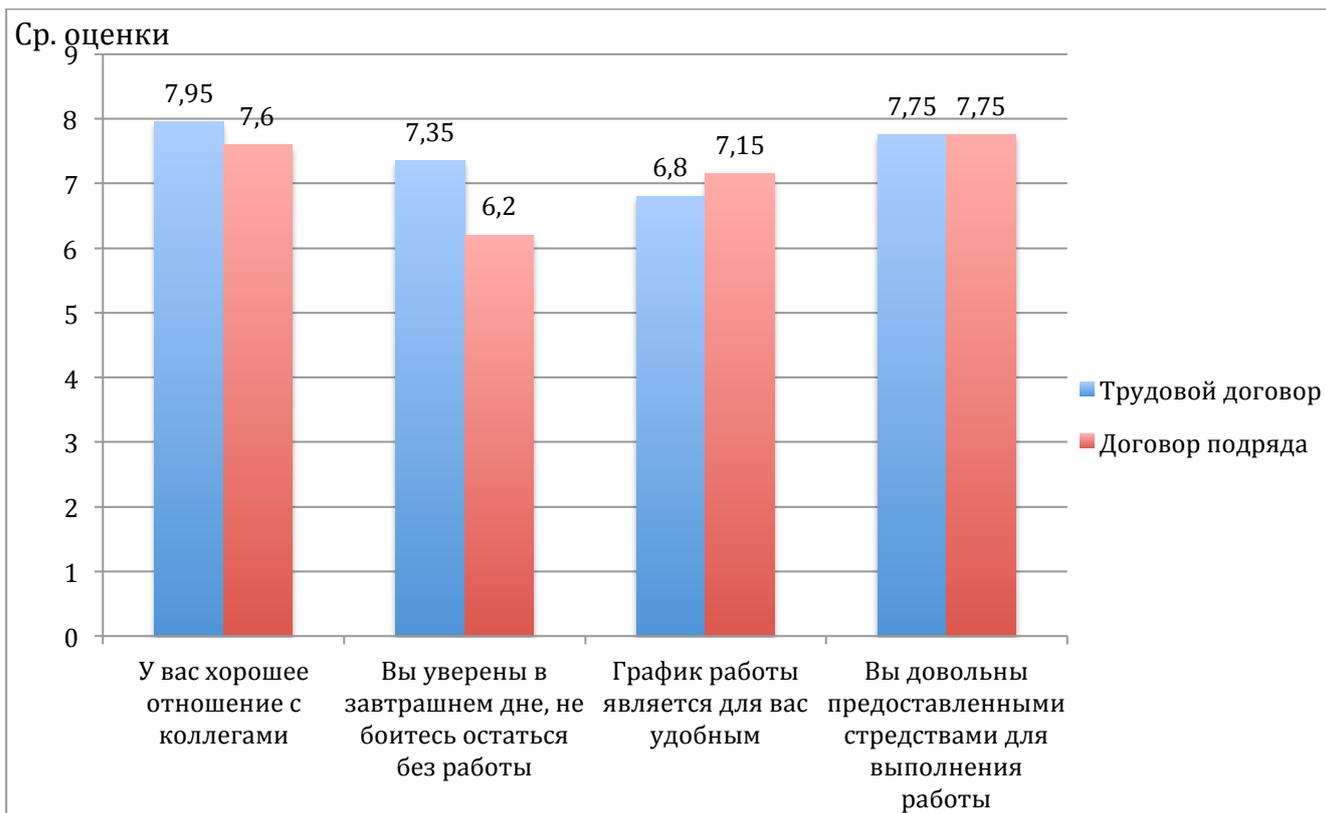


Рисунок 8. Средние оценки по утверждениям 9-12 анкеты

Источник: Составлено автором

По результатам этого графика чётко видно, что обе группы работников одинаково довольны предоставленными средствами для выполнения работы. К этим средствам относятся: отдельное место за столом с персональным компьютером с тремя мониторами, компьютерная мышь, клавиатура, наушники, принтер, бумага, шариковые ручки и так далее. Графиком работы более довольны оказались работники с договором подряда. Скорее всего это вызвано тем, что у работников с договором подряда график строится из личных предпочтений каждого работника. Каждый работник с договором подряда обязан уведомлять супервайзеров о своих свободных и занятых часах за 3 дня до предполагаемой рабочей смены. Затем супервайзеры строят рабочий график на основании полученной информации от работников. Работники с трудовым договором почти всегда имеют график по умолчанию, который построят для них супервайзей. Они могут уведомлять о своих занятых часах, однако во внимание их примут только если будет кем заменить этого работника. Обе группы работников имеют примерно одинаково хороший уровень отношений с коллегами. Этому хорошо способствует хорошая психологическая атмосфера сложившаяся в коллективе. Однако в завтрашнем дне работники с договором

подряда не так уверены как их коллеги с трудовым договором. Вызвано это скорее всего тем, что договор подряда подразумевает плату за выполненную работу, которую приказал выполнить работодатель, но в договоре не указано фиксированное количество часов работы, поэтому работодатель может вообще не предлагать работу. В этом случае работники с договором подряда боятся, что работодатель просто не будет предлагать им работу для выполнения и им придётся искать другую работу.

На (Рисунке 9) представлены средние результаты оценок утверждений под номерами 13-16 анкеты.

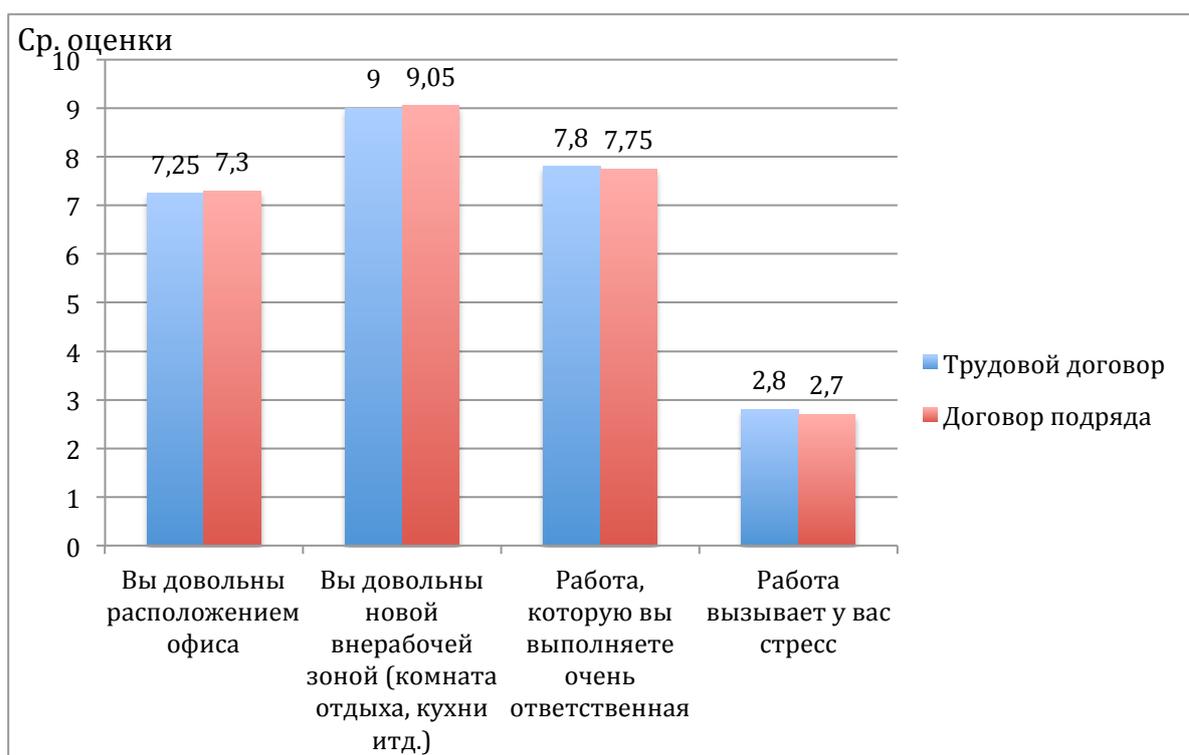


Рисунок 9. Средние оценки по утверждениям 13-16 анкеты

Источник: Составлено автором

На представленном графике видно, что обе группы респондентов сошлись во мнениях по всем четырём вопросам. Выполняемая работа практически не вызывает у работников стресса. Также обе группы работников одинаково понимают, что выполняемая ими работа очень ответственная и от их ошибки клиенты могут потерять большие деньги. Работники в целом довольны расположением офиса. Он находится по адресу Tartu mnt. 63, что можно считать центром города и добираться туда одинаково удобно с обоих концов города Таллинна. Обе группы работников очень высоко оценили своё удовлетворение

новой внерабочей зоной, которую компания построила для своих сотрудников. Была построена комната отдыха с телевизором, столом для настольного тенниса, доской для дартса и большим диваном для отдыха. Была добавлена дополнительная кухня со всем кухонным оборудованием к уже имеющейся главной кухне. На обеих кухнях появились кофейные аппараты, также был куплен автомат с различными аперитивами, где работники могут за деньги купить себе некую закуску или напиток.

На (Рисунке 10) представлены средние результаты оценок утверждений под номерами 17-20 анкеты.

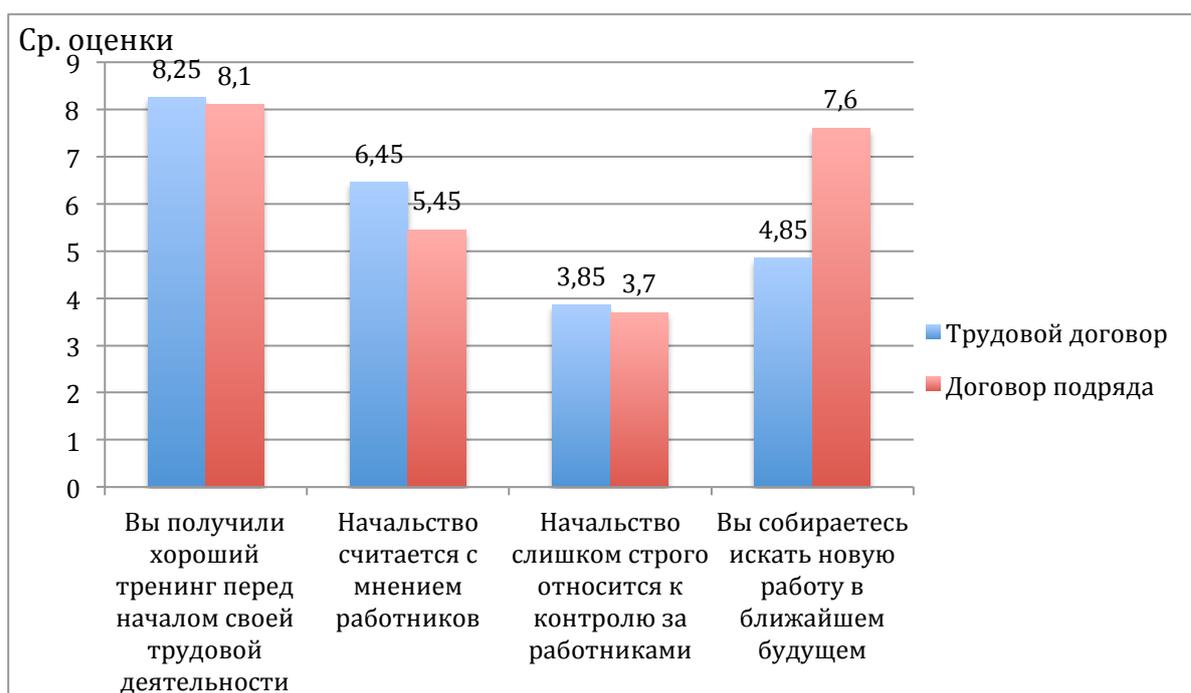


Рисунок 10. Средние оценки по утверждениям 17-20 анкеты

Источник: Составлено автором

По результатам последних четырёх вопросов анкеты видно, что обе группы работников сошлись во мнении в том, что они получили хороший тренинг перед началом своей трудовой деятельности. Также, обе группы не считают, что начальство слишком строго относится к контролю за деятельностью работников. Группа работников с трудовым договором больше уверена в том, что начальство считается с мнением работников. И мы видим наглядную разницу в ответе на последнее утверждение. Работники с договором подряда отметили, что они скорее всего собираются искать новую работу в ближайшем

будущем. Работники с трудовым договором, наоборот, довольны своим положением и скорее всего не собираются искать новое место работы.

Далее автором будут подведены итоги исследования мотивации работников предприятия Betgenius Eesti OÜ, а так же будут даны рекомендации по улучшению уровня мотивации работников.

2.5 Выводы и предложения

В данной части работы автор изложит выводы, полученные в ходе наблюдения за работниками и анализа данных опроса проведённого среди сотрудников компании Betgenius Eesti OÜ, а также приведёт предложения по улучшению существующих методов мотивации персонала фирмы.

В результате исследования, которое провёл автор, выяснилось, что в фирме Betgenius Eesti OÜ работники с трудовым договором и с договором подряда действительно имеют разную мотивацию.

Различия начинаются с самих договоров. У работников с трудовым договором имеется полноценный оплачиваемый отпуск и скидка в спортивный зал в размере 50% от стоимость месячного абонимента. У работников с договором подряда же есть право на гибкий график, однако отсутствует оплачиваемый отпуск и скидка в спортзал. Также, с работниками с трудовым договором, начальство устраивает так называемые курсы повышения квалификации раз в несколько месяцев.

Несмотря на то, что у работников с разными типами контрактов одинаковая часовая зарплата и одинаковые функции, выполняют они свою работу с разными успехами. В результате проведённого наблюдения автор сделал вывод, что все наблюдаемые работники нарушали правила установленные компанией. В ходе наблюдения всего было выявлено 24 нарушения, на 5 работников с договором подряда пришлось 16 нарушений, а на 5 работников с трудовым договором пришлось всего 8 нарушений, что ровно в два раза меньше. Также автором был проведён анализ совершённых ошибок работников за три месяца и была составлена сводная таблица. Из составленной таблицы видно, что работники с трудовым договором совершают меньше ошибок по сравнению с их

коллегами с договором подряда. За триста матчей работники с трудовым договором совершили на 5,6% меньше ошибок чем работники с договором подряда.

После проведённого наблюдения, автором был выполнен опрос работников компании Betgenius Eesti OÜ. Опрос был проведён только среди работников отдела футбольного трейдинга, где автор является действующим сотрудником. Для опроса были выбраны двадцать пять работников с трудовым договором и сорок два работника с договором подряда. Таким образом, общее число опрошенных работников составило 67 человек.

По результатам опроса автор сделал следующие выводы: работники с обоими типами договоров примерно одинаково довольны своей заработной платой, им нравится характер выполняемой работы, работники считают, что в коллективе хорошая психологическая обстановка, что они получили хороший тренинг перед началом работы. Обе группы работников считают свою деятельность одинаково ответственной, при этом они одинаково считают, что их работа не вызывает стресс. Однако когда дело доходит до различий, то результаты опроса наглядно показывают, что работники с договором подряда не довольны своим трудовым договором, они считают, что начальство не ценит их как работников. Также они считают, что у них меньше шансов продвинуться по карьерной лестнице чем у работников с трудовым договором и в ближайшее время они собираются искать другую работу.

Основываясь на выше сказанном, автором предложены следующие предложения по решению существующих проблем с мотивацией работников с договором подряда в фирме Betgenius Eesti OÜ:

- Заключать с новыми сотрудниками трудовой договор, а работников с договором подряда перевести на трудовой договор. Автор советует полностью отказаться от практики с договорами подряда, поскольку после перехода с трудового договора на договор подряда, мотивация работников сильно упала и они стали совершать больше ошибок и относиться к работе менее ответственно.
- Проводить курсы повышения квалификации не только с работниками с трудовым договором, но и с работниками с договором подряда. Это позволит уменьшить количество ошибок совершаемых работниками.

- Проводить опросы среди сотрудников, с целью выявить их мотивированность и прислушиваться к мнению и желаниям работников компании. Опросы помогают понять обстановку в коллективе и сделать необходимые поправки.
- Фирма предлагает 50% скидку в один из спортивных залов для работников с трудовым договором. Поскольку спортивный образ жизни становится всё более популярным, то автор советует предлагать 50% компенсацию за месячный абонемент в спортивный зал не только работникам с трудовым договором, но и работникам с договором подряда.

Мотивирование людей осложняется тем фактом, что не существует верного рецепта для каждой компании, так как потребности людей и мотивирующие их факторы всегда разные. Тщательно продуманная система стимулов создает предпосылки для успешной работы компании в условиях постоянно меняющейся бизнес-среде. Эта работа могла бы быть полезна для новых или уже существующих компаний, которые рассматривают возможность перехода на договор подряда, либо наоборот.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех любой компании зависит от ее сотрудников и от того, как сотрудники будут выполнять свою работу. То, как сильно работник хочет выполнять работу, зависит от мотивации, то есть от факторов, которые побуждают людей к работе. Рабочая мотивация основана на взаимных удовлетворениях потребностей работника и самой организации. Это означает, что организация должна учитывать как свои, так и потребности сотрудников. То, что работник думает, считает и чувствует о своей работе, начальстве, а также об организации, определяет его вклад в работу, а также в развитие организации. Понимание своих работников, должно помочь руководителям понять и мотивировать сотрудников для того, чтобы увеличить рост и прибыльность компании.

Наибольшее значение для организации имеют ее сотрудники. Компании, в которых разработаны хорошие системы мотивации, и в которых работники чувствуют себя ценным ресурсом, позволяют повысить производительность труда и при этом позволяют повысить лояльность сотрудников по отношению к компании.

Целью данной работы являлось определить - как и в какой степени отличается мотивация работников компании Betgenius Eesti OÜ с трудовым договором и договором подряда.

Достижение поставленной цели предусматривало решение следующих задач:

- Исследовать теоретическую базу мотивации работников
- Провести наблюдение за сотрудниками компании
- Провести опрос среди сотрудников компании
- Проанализировать полученные данные и предложить способы решения проблемы

Объектом исследования являлась компания Betgenius Eesti OÜ.

Предметом исследования являлся персонал отдела футбольного трейдинга компании Betgenius Eesti OÜ.

Методом исследования было выбрано наблюдение за работниками и анонимное анкетирование, в процессе опроса участвовали только работники фирмы, работающие в одном из отделов.

После проведённого наблюдения, подтвердилось предположение автора о том, что на предприятии работники с разными типами договоров работают с разной мотивацией. В ходе наблюдения было выявлено, что работники с разными договорами относятся к своей работе с разной ответственностью, чтобы закрепить подозрения автора, был проведён опрос сотрудников компании Betgenius Eesti OÜ.

После проведённого опроса работников, автор сделал однозначный вывод, что мотивация работников с договором подряда и с трудовым договором отличается. Очевидную разницу в ответах можно наблюдать в графиках, которые были составлены автором работы. Работники с договором подряда считают, что начальство не ценит их как сотрудников и в ближайшее время большинство работников собираются искать другое место работы.

Для улучшения ситуации, автором были предложены следующие советы по решению проблемы:

- Отказаться от договора подряда.
- Проводить курсы повышения квалификации.
- Проводить опросы среди сотрудников.
- Предлагать 50% скидку в спортивный зал.

Подводя итог можно сказать, что автором была подтверждена гипотеза о том, что работники с разными типами контрактов работают с разной мотивацией, что было наглядно показано при помощи графиков и таблиц, сделанных по результатам наблюдения и опроса сотрудников. Таким образом можно сказать, что цель данной дипломной работы была достигнута.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Amar A.D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7 Iss: 2, pp.89 - 101.
2. Deckers L. (2004). *Motivation: Biological, Psychological, and Environmental*.
3. Maslow A. (1987). *Motivation and Personality*, 3rd Edition. – Longman.
4. Elliot A.J., Covington M. (2001). Approach and Avoidance Motivation. *Educational Psychology Review* 13, Issue 2, pp 73-92
5. Mescon M., Albert M., Khedouri F. (1988). *Management*. – Harper & Row.
6. Doyle P. (1998). *Marketing Management and Strategy*. – Prentice Hall Europe.
7. Зайцев Г., Лашманова Н., Саакян А. (2002). *Управление персоналом в организации. Кадровая политика. Мотивация. Структура*. – СПб.: Питер.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. (2005). *Менеджмент*. - М.: Экономистъ.
9. Глухов В. В. (2000). *Менеджмент: Учебник*. СПб.: Спец. Лит.
10. Семенова И. И. (2009). *История менеджмента*. – М.: ЮНИТИ-ДАНА.
11. Уткин Э.А. (2000). *Основы мотивационного менеджмента*. – М.: Дана-Юнити.
12. Ильин Е. П. (2000). *Мотивация и мотивы*. – СПб.: Питер.
13. Спивак В.А. (2006). *Организационное поведение и управление персоналом* – СПб.: Питер.
14. Шкатулла В.И. (2003). *Настольная книга менеджера по кадрам* – М.: Норма.
15. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. (2009). *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник*. – М.: Инфра-М.
16. Комаров Е. И. (2002). *Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом*. - № 1. - С. 38-41.
17. Батаршева А.В., Лукьянова А.О. (2005). *Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом* – М.: Институт Психологии.
18. Добролюбов Е. А. (2002). *Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии*. - № 3. - С. 41-44.

19. Ветлужских Е. (2010). Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишерз.
20. Иванова С., Болдогоев Д. (2014). Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер.
21. Разнодежина Э.Н. (2011). Мотивация рыночной организации труда в современных условиях. – Ульяновск: УлГТУ.
22. Богин И. (2014). 101 совет по мотивации. Учебник. – М.: Альпина Паблишер.
23. Betgenius Eesti OÜ 2012. a. majandusaasta aruanne
24. Betgenius Eesti OÜ 2013. a. majandusaasta aruanne
25. Betgenius Eesti OÜ 2014. a. majandusaasta aruanne
26. Трудовой договор 2016. [WWW]
https://www.eesti.ee/rus/too_ja_ettevotlus/tootamise_alused/tooleping (25.01.2016)
27. Договор подряда 2014. [WWW]
https://www.eesti.ee/rus/too_ja_ettevotlus/tootamise_alused/toovotuleping (25.01.2016)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Методы мотивации результативной деятельности



Приложение 2. Анкета

Уважаемый работник, пожалуйста заполните данную анкету. Анкета полностью анонимная. Отметьте, насколько вы согласны с данными утверждениями.

Все утверждения имеют шкалу оценок от “1” до “10”, где “1” означает, что вы с этим утверждением полностью несогласны, а “10” означает, что вы с этим утверждением полностью согласны.

№.	Утверждение	Оценка									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Вы довольны своей должностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Вы довольны своей заработной платой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	В вашем коллективе сложилась комфортная психологическая атмосфера	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Вам нравится характер работы, которую вы выполняете	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	В этой компании вы можете продвинуться по карьерной лестнице	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Вас устраивает ваш трудовой договор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Вы рады, что работаете в данной компании	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Вы чувствуете что компания вас ценит как работника	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	У вас хорошее отношение с коллегами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Вы уверены в завтрашнем дне, не боитесь остаться без работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 2. Продолжение

№.	Утверждение	Оценка									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	График работы является для вас удобным	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Вы довольны предоставленными средствами для выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	Вы довольны расположением офиса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	Вы довольны новой внерабочей зоной (комната отдыха, кухни итд.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Работа которую вы выполняете очень ответственная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Работа вызывает у вас стресс	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Вы получили хороший тренинг перед началом своей трудовой деятельности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Начальство считается с мнением работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	Начальство слишком строго относится к контролю за работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Вы собираетесь искать новую работу в ближайшем будущем	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

В конце опроса немного о себе (обведите или подчеркните):

Пол: Мужской Женский

Тип договора: Договор подряда Трудовой договор

Возраст: 18-22; 23-27; 28-32; 33-37; 38-42

Образование: среднее(специальное); незаконченное высшее(студент); высшее

Опыт работы в данной фирме: 0-6 месяцев; 7-12 месяцев; 1-2 года; больше 2 лет

AUTOREFERAAT

Lõputöö teema on: Töö- ja käsunduslepinguga töötajate motivatsiooni erinevus Betgenius Eesti OÜ näitel.

Tänapäevases konkurentsikeskkonnas on oluline hoolikalt pöörata suurt tähelepanu ettevõtte käsutuses olevate ressursside tõhusale kasutamisele. Organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks on vaja erinevaid materiaalseid ressursse: raha, tehnoloogiaid, toorainet jne, kuid nende eesmärkide realiseerimiseks kõikidele organisatsioonidele on vaja inimesi. Äri astub uude ajajärku, kus organisatsioonide intellektuaalne kapital on olulisemalt tähtsam kui traditsioonilised "vahendid". Edu algus on väärtus. Inimesed organisatsioonis hakkavad looma väärtusi. Tööjõu on olulisim ressurss tänapäeva organisatsioonides ja võime maksimaalselt kasutada seda ressursi aitab luua konkurentsieelise. Ettevõtte töötajate motiveerimiseks tänapäeval kasutatakse nii rahalisi kui ka mitterahalisi autasustamise meetodeid.

Kasvava konkurentsi tingimustes on oluline omada pädevaid ja kõrgelt motiveeritud töötajaid. See, kuidas motiveerida töötajaid on probleem, millega juhid peavad puutuma kokku igapäevaselt. Motiveerimise töö on keeruline tegevus, mille eesmärgiks on inimeste motivatsiooni suurendamine. Motivatsiooniteooriate ja tegurite tundmine võimaldavad juhtidel saavutada organisatsiooni eesmärke lihtsama meetodiga, ning samuti aitab see mõista, millised tegurid nimelt sunnivad inimesi töötama ja millised mõjutavad nende valikuid. Pühendunud ja motiveeritud töötajad on võti ettevõtte stabiilsuseks ja tulude faktiliseks kasvuks.

Töö aktuaalsus seisneb selles, et töötajate motivatsioon mängib olulist rolli ettevõtte töös. Kehv töötajate motivatsioon võib viia ettevõtte tulemuste ja kasumi languseni. Efektiivne motiveerimise süsteem võib aga stimuleerida personali paremaks tööviljakuseks, mis võib omakorda tugevdada ettevõtte positsioone turul.

Antud töö eesmärgiks on teha kindlaks kuidas ja millisel määral erinevad ettevõtte Betgenius Eesti OÜ töö- ning käsunduslepinguga töötajate motivatsioonid.

Püstitatud eesmärgi saavutamine eeldab järgmiste ülesannete lahendamist:

- Uurida töötajate motiveerimise teoreetilist baasi
- Viia läbi ettevõtte töötajate järelevalve
- Viia läbi küsitlus ettevõtte töötajate seas
- Analüüsida saadud andmeid ja pakkuda probleemi lahendamise võimalused

Uurimise objekt - ettevõtte Betgenius Eesti OÜ.

Uurimise esemeks on ettevõtte Betgenius Eesti OÜ jalgpalli kauplemise osakonna personal.

Uurimise meetodiks oli valitud töötajate järelevalve ja anonüümne ankeetimine, küsitlemise protsessis osalesid vaid ühes osakonnas töötavad ettevõtte töötajad.

Töö struktuur: töö koosneb sissejuhatuses, kahest peatükist ja järeldusest. Esimeses diplomitöö jaos käsitleb autor motivatsiooni määravaid mõisteid, mõnesid motivatsiooniteooriaid ja nende võrdlust, ning samuti töötajate motivatsiooni mõjutavaid tegureid. Teises jaos tuuakse välja ettevõtte iseloomustus, töö- ja käsunduslepingute tingimuste võrdlus ning samuti on autori poolt läbi viidud töötajate järelevalve ja küsitluse tulemused. Järgnevalt autori poolt tehakse uuringu tulemuste põhjal järeldusi ning tähelepanekuid ja soovitusi motivatsioonisüsteemi täiustamiseks personali hoidmiseks ja meelitamiseks, ning samuti ettevõtte finantstulemuste paranemiseks.

Ettevõtte Betgenius on Suurbritannias ja Eestis asuvate kontoritega spetsiifilise tarkvara ja infoandmete juhtiv tarnija spordikihlvedude ja loteriide maailmaturul.

Asutatud aastal 2000, Betgenius on kasvanud ettevõtte, mis rahuldab spordikihlvedude maailmaühenduse vajadused, ja nüüd omab üle 150 täiskohaga töötavat spetsialisti, kes on orienteerunud kliendile. Londonis ja Tallinnas väljatöötatud ettevõtte tooted võimaldavad kihlvedude kontoritele ja loteriide operaatoritele suurendada tulusid süsteemide kasutamise mugavuse suurenemise ja andmete uurimise efektiivsuse suurenemise arvelt.

Uutele osavõtjatele pakub Betgenius spordikihlvedude turul tooteid "võtmed kätte" ja turunduslahendusi. Ettevõtte asub kiiresti areneva tööstuse esirinnas ja jätkab innovatsioonide edendamist spordikihlvedude valdkonnas.

Tallinnas asub andmete tootmise kontor, mis on avatud 24 tundi ööpäevas ja seitse päeva nädalas, et koguda ja levitada tähtsat informatsiooni, mis on vajalik kihlvedude kontorite jaoks,

mis tegelevad globaalsete spordiürituste tehingutega. Töögraafik 24/7 tähendab, et ettevõtte poolt toodetud andmed on alati värskemad. Mitmekihiline kvaliteedikontrolli aga tagab, et andmed on kõige täpsemad turul, olenemata sellest, kus või millal toimub spordisündmus.

Kasutades Betgenius poolt väljatöötatud spetsiaalset tarkvara on selle lähenemise eelised ilmsed. Antud ettevõtte tarnib omaenda andmeid ja andmed kolmandatelt isikutelt ületamatu kiiruse ja täpsusega. Kõik andmed kõrvutatakse sündmuse üldiste identifikaatoritega ning saadetakse kliendile kõikidele sidekiirustele sobivas efektiivses formaadis.

Betgenius'e kliendibaas on tõepoolest globaalne. Klientide kihlvedude kontorid asuvad üle kogu maailma alates Euroopast kuni Aasia, Austraalia, Ameerika ja Aafrikani.

Ettevõtte omab mitut osakonda, kuid suurimat osakonda, millele kulub umbes 80% kogu tööst, nimetatakse kauplemiseks (trading). Selles osakonnas genereeritakse ja müüakse kihlvedude kontoritele spordiürituste (peamiselt jalgpalli ja tennise) koefitsiente.

Algusest peale ettevõtte on sõlminud kõigi töötajatega tavalisi töölepinguid, kuid 2013. aasta lõpus ettevõttes leidis aset restruktureerimine ning ettevõtte poliitika töötajate suhtes muutus. Pärast seda kõik uued töötajad hakkasid saama mitte töö-, vaid käsunduslepinguid. Ja kõik töötajad, kes varem omasid töölepinguid, kuid ei tööta täiskohaga, said töölepingute asemel käsunduslepingud. On arusaamatu, miks ettevõtte otsustas minna seda teed, sest ettevõtte on kasvanud üsna suure tempoga, ettevõtte vara kasvas iga aastaga, ettevõtte kasum samuti kasvas (joonis 5). Aastal 2013 on saadud kasumi langus, kuid see on tingitud sellest, et ettevõtte tegi suure põhivara sisseostu.

Ettevõtte töötajana hakkas autor märkama, et pärast seda, kui mõned töötajad viidi üle käsunduslepingule, hakkasid nad suhtuma töösse lohakamalt. Samuti käsunduslepinguga jäid töötajad ilma tasustavast puhkusest ja jõusaali soodustustest, mis autori arvates tugevalt käis töötajate motivatsiooni pihta.

Niisiis järgnevalt autori poolt viiakse läbi töötajate lepingute tingimuste võrdlemine, eri liiki lepingutega töötajate järelevalve, töötajate küsitlemine ja tehakse vastavad järeldused.

Töö antud osas esitab autor töötajate järelevalve ja Betgenius Eesti OÜ töötajate seas läbi viidud küsitluse käigus saadud andmete analüüsi käigus tehtud järeldused, ning samuti toob ettepanekud ettevõtte personali olemasolevate motivatsioonimeetodite parendamiseks.

Autori poolt läbi viidud uuringu tulemusena selgus, et ettevõttes Betgenius Eesti OÜ töö- ja käsunduslepingu alusel töötavad töötajad tõepoolest omavad erinevat motivatsiooni.

Erinevused algavad lepingutest. Töölepinguga töötajatel on täisväärtuslik tasustatav puhkus ja jõusaali soodustus 50% ulatuses kuu abonemendi maksumusest. Käsunduslepinguga töötajatel on aga õigus paindlikule töögraafikule, kuid puudub tasustatav puhkus ja jõusaalisoodustus. Samuti töölepinguga töötajatele korraldab ülemus nn kvalifikatsiooni tõstmise kursused kord paari kuu kestel.

Vaatamata sellele, et eri tüüpi lepingutega töötajatel on sama tunnipalk ja samad funktsioonid, teevad nad oma tööd erineva eduga. Läbiviidud järelevalve tulemusena tegi autor järelduse, et kõik vaadeldud töötajad rikkusid ettevõtte poolt kehtestatud reegleid. Järelevalve käigus oli selgitatud välja kokku 24 rikkumist, 16 rikkumist viie käsunduslepinguga töötajate seas ning töölepinguga viie töötajate seas oli kõigest 8 rikkumist, mis on täpselt kaks korda vähem. Samuti autori poolt oli viidud läbi töötajate poolt kolme kuu jooksul tehtud vigade analüüs ja koostatud koondtabel. Koostatud tabelist nähtub, et töölepinguga töötajad teevad vähem vigu võrreldes nende käsunduslepinguga kolleegidega. Kolmesaja matši kestel tegid töölepinguga töötajad 5,6% võrra vähem vigu kui töötajad käsunduslepinguga.

Pärast läbiviidud järelevalvet autori poolt oli tehtud ettevõtte Betgenius Eesti OÜ töötajate küsitlus. Küsitlus oli viidud läbi vaid jalgpalli kauplemise osakonna töötajate seas, kus töötab autor ise. Küsitluseks oli valitud välja 25 töötajat töölepinguga ja 42 töötajat käsunduslepinguga. Seega küsitletud töötajate koguarv moodustas 67 inimest.

Küsitluse tulemuste põhjal tegi autor järgmised järeldused: mõlemat tüüpi lepingutega töötajad on umbkaudu ühtemoodi rahul oma palgaga, neile meeldib tehtava töö iseloom, töötajad arvavad, et kollektiivis on hea psühholoogiline keskkond, et nad on saanud hea väljaõpe enne tööle asumist. Mõlemad töötajate grupid loevad oma tegevust ühtemoodi vastutusrikkaks, siinjuures nad ühtemoodi arvavad, et nende töö ei tekita stressi. Samas siis, kui jõutakse erinevusteni, näitavad uuringu tulemused ilmekalt, et käsunduslepinguga töötajad ei ole rahul oma lepinguga, nad arvavad, et ülemus ei hinda neid kui töötajaid. Nad samuti arvavad, et neil on vähem võimalusi liikuda karjääriredelil, kui töölepinguga töötajatel ning lähiajal nad kavatsesid otsida uut tööd.

Tuginedes eespool öeldule autori poolt on pakutud välja järgmised ettepanekud ettevõtte Betgenius Eesti OÜ käsunduslepinguga töötajate motiveerimisega seotud olemasolevate probleemide lahendamiseks:

- Hakata sõlmima uute töötajatega töölepinguid ning töötajad, kellel on käsundusleping, viia üle töölepingule. Autor soovib täielikult loobuda praktikast käsunduslepingutega, kuna pärast üleminekut töölepingust käsunduslepingule, töötajate motivatsioon oluliselt langes ja nad hakkasid tegema rohkem vigu ja suhtuma töösse väiksema vastutustundega
- Viia läbi kvalifikatsiooni tõstmise kursused mitte ainult töölepinguga töötajatega, vaid ka käsunduslepinguga töötajatega. See võimaldab vähendada töötajate poolt tehtavate vigade arvu.
- Viia läbi küsitlusi töötajate seas, eesmärgiga selgitada välja nende motiveeritus ning panna tähele ettevõtte töötajate arvamusi ja soove. Küsitlused aitavad mõista olukorda kollektiivis ja teha vajalikke parandusi.
- Ettevõtte pakub töölepinguga töötajatele 50% allahindlust ühte jõusaali. Kuna sportlik eluviis muutub üha populaarsemaks, soovib autor pakkuda 50% kompensatsiooni jõusaali kuu abonemendile mitte ainult töölepinguga töötajatele, kui ka töötajatele käsunduslepinguga.

Inimeste motiveerimine muutub keeruliseks selle fakti tõttu, et ei ole olemas kindlat retsepti igale ettevõttele, kuna inimeste vajadused ja neid motiveerivad tegurid on alati erinevad. Hoolikalt läbimõeldud stiimulite süsteem loob eeldused ettevõtte edukaks toimimiseks pidevalt muutuva ärikeskkonna tingimustes. See töö võiks olla kasulik uutele või olemasolevatele ettevõtetele, kes kaaluvad võimalust üleminekuks käsunduslepingule või vastupidi.

Mis iganes ettevõtte edu sõltub selle töötajatest ja sellest, kuidas töötajad hakkavad tegema oma tööd. See, kui tugevalt töötaja tahab teha oma tööd, sõltub motivatsioonist ehk teguritest, mis ajendavad inimesi tööle. Töömotivatsioon põhineb töötajate ja organisatsiooni enda vajaduste vastastikusel rahuldamisel. See tähendab, et organisatsioon ise peab arvestama nii enda kui ka töötajate vajadustega. See, mida töötaja mõtleb, arvab ja tunneb oma tööst, ülemusest ning samuti organisatsioonist, määrab tema panuse töösse ning samuti organisatsiooni arengusse. Oma töötajate mõistmine peaks aitama juhtidel saada aru ja motiveerida töötajaid selleks, et suurendada ettevõtte kasvu ja kasumlikkust.

Suurimaks väärtuseks organisatsiooni jaoks on selle töötajad. Ettevõtte, kus on välja töötatud head motivatsioonisüsteemid ja kus töötajad tunnevad ennast väärtusliku ressursina, võimaldavad suurendada tööviljakust ning samal ajal võimaldavad suurendada töötajate lojaalsust ettevõtte suhtes.

Antud töö eesmärgiks oli määrata kindlaks, kuidas ja millisel määral erineb Betgenius Eesti OÜ töö- ja käsunduslepinguga töötajate motivatsioon.

Püstitatud eesmärgi saavutamise eeldas järgmiste ülesannete lahendamist:

- Uurida töötajate motiveerimise teoreetilist baasi
- Viia läbi ettevõtte töötajate järelevalve
- Viia läbi küsitlus ettevõtte töötajate seas
- Analüüsida saadud andmeid ja pakkuda probleemi lahendamise võimalused

Uurimise objektiks oli ettevõtte Betgenius Eesti OÜ.

Uurimise esemeks oli ettevõtte Betgenius Eesti OÜ jalgpalli kauplemise osakonna personal.

Uurimise meetodiks oli valitud välja töötajate järelevalve ja anonüümne ankeetimine, küsitlemise protsessis osalesid vaid ühes osakonnas töötavad ettevõtte töötajad.

Pärast läbiviidud järelevalvet leidis kinnituse autori eeldus selle kohta, et ettevõttes eri tüüpi lepingutega töötajad töötavad erineva motivatsiooniga. Järelevalve käigus oli välja selgitatud, et erinevate lepingutega töötajad suhtuvad oma töösse erineva vastutusega, et kinnistada autori kahtlusi, oli viidud läbi ettevõtte Betgenius Eesti OÜ töötajate küsitlus.

Pärast läbiviidud töötajate küsitlust tegi autor ühetähendusliku järelduse, et käsunduslepinguga töötajate motivatsioon erineb töölepinguga töötajate motivatsioonist. Ilmselget vahet vastustes võib jälgida graafikutes, mis olid koostatud töö autori poolt. Käsunduslepinguga töötajad arvavad, et ülemus ei hinda neid kui töötajaid ning lähiajal enamik nendest töötajatest kavatsesid otsida uut töökohta.

Olukorra parandamiseks autori poolt olid pakutud välja järgmised soovitused probleemi lahendamiseks:

- Loobuda käsunduslepingust.

- Viia läbi kvalifikatsiooni tõstmise kursused
- Viia läbi küsitlused töötajate seas
- Pakkuda 50% jõusaalisoodustust.

Kokkuvõtteks võib öelda, et autori poolt sai tõendatud hüpotees, et eri liiki lepingutega töötajad töötavad erineva motivatsiooniga, mis oli ilmekalt näidatud töötajate järelevalve ja küsitluse tulemuste alusel tehtud graafikute ja tabelite abil. Seega võib öelda, et antud diplomitöö eesmärk oli saavutatud.

SUMMARY

EMPLOYEE MOTIVATION DIFFERENCE WITH FULL-TIME CONTRACT AND ZERO HOUR CONTRACT BASED ON COMPANY BETGENIUS EESTI OÜ

Vjatšeslav Brilevski

Language: Russian

Figures: 10

Pages: 40

Tables: 2

References: 27

Appendixes: 2

Keywords: motivation, contract

The success of any company depends on its employees and how employees will carry out their work. How much employee wants to do the work depends on the motivation, that is, the factors that encourage people to work. Work motivation based on mutual satisfaction of the needs of the employee and the organization. This means that the organization should consider both their own, and the needs of employees. The fact that the employee thinks thinks and feels about their work, superiors, as well as about the organization, determines its contribution to the work, as well as in the development of the organization. Understanding their employees, should help managers to understand and motivate employees to increase the growth and profitability of the company.

The greatest value to the organization are its people. Companies that have developed good motivation system, and in which employees feel themselves as valuable resource, help increase productivity and at the same time can increase staff loyalty to the company.

The aim of this study was to determine - how and how big differs motivation of Betgenius Eesti OÜ employees with full-time contract and the zero hour contract.

Achieving this goal provides by the following tasks:

- The theoretical base of employee motivation
- Conduct surveillance of employees
- Carry out a survey among the company's employees
- Analyze the data and suggest ways to solve the problem

The object of the study was the company Betgenius Eesti OÜ.

The subject of the study was the personnel department of football trading company Betgenius Eesti OÜ.

The method of study was chosen from observation of employees and the anonymous questionnaires, only employees of the company, operating in one of the departments participated in the survey.

After conducted observations confirmed the author's assumption that the company workers with different types of instruments operate with different motivations. During the observation it was found that workers with different contracts related to their work with different responsibilities. To secure the suspicion of the author, a survey was conducted of employees Betgenius Eesti OÜ.

After a survey conducted by workers, the author has made a clear conclusion that the motivation of employees with full-time contract and zero gour contract is different. The obvious difference in the responses can be seen in the charts, which were compiled by the author of the work. Workers with zero hour contract believe that the company did not appreciate them as employees and as soon as the majority of workers are going to look for another job.

To improve the situation, the author have been proposed the following tips to solve the problem:

- Reject the zero hour contract.
- Conduct training courses.
- Conduct surveys among employees.
- To offer a 50% discount to the gym.

In summary we can say that the author of the hypothesis was confirmed that workers with different types of contract work with different motivations, which was clearly shown by means of graphs and tables, made according to the results of observation and interviewing employees. Thus we can say that the aim of this thesis has been achieved.

Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Vjatšeslav Brilevski
(30. mai 2016)

Üliõpilaskood: 121433BDÄR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: Kristo Krumm
(30. mai 2016)

Kaitsmisele lubatud: ”.....” 2016

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....
(nimi, allkiri)