## Особенности формирования трудовой мотивации персонала

на примере ООО "МОНЭКС-Трэйдинг"

2018

# Оглавление

Введение

Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала в управлении организацией

.1 Сущность мотивации в системе управления

.2 Теоретико-методологические подходы к изучению мотивации

Глава 2. Особенности трудовой мотивации в современных организациях на примере компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

2.1 Мотивация сотрудников розничных сетей компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

2.2 Исследование трудовой мотивации персонала на примере магазина Victoria's Secret Beauty & Accessories (VSBA) компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

# мотивация персонал розничный управление

Актуальность проблемы. Система мотивации персонала в организации является одним из самых важных аспектов управления персоналом. Правильно мотивированный сотрудник сможет работать более продуктивно и быстрее выполнять задачи, которые необходимы, что приведёт к скорейшему выполнению целей организации.

В начале ХХ века учёные начали обращаться к этой проблеме и предлагать различные способы её решения. Так появились разнообразные теории мотивации, некоторые из которых уже стали классическими и регулярно применяются на практике.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В современном мире учёные не перестали заниматься этой проблематикой. Знаменитые деятели экономической науки М.Х. Мескон1, М. Альберт2, Ф. Хедоури3, Г. Десслер4, И. Ансофф5, У. Брэддик6 и другие в своих теориях рассматривают роль мотивации и стимулирования персонала в управлении организацией, как правило, для стабильных экономических условий. В исследованиях российских учёных данная проблема отражается с

учётом особенностей социально-трудовых отношений нашей страны. Разнообразным аспектам этой проблемы посвящены работы Н.А. Волгина7, А.Я. Кибанова8, В.А. Дятлова9, В.В. Травина10 и других.

Сейчас это становится с каждый днём всё актуальнее. Постоянно развиваются новые организации, растёт конкуренция, появляются более уникальные проекты и т.д. В таких условиях организации требуется максимальная вовлеченность персонала. Для этого некоторые руководители привлекают одну из классических теорий, а другие формируют новую уникальную систему. Но потребности работников постоянно меняются и вместе с ними меняются их стимулы и мотиваторы. Именно поэтому можно сказать, что проблема формирования мотивации персонала будет актуальна, пока в организации работают люди и пока от работы сотрудников зависит успех предприятия.

Объектом исследования является формирование мотивации персонала современной компании.

Предметом исследования является формирование мотивации сотрудников магазинов компании «МОНЭКС-Трейдинг».

Целью данной работы является исследование способов формирования трудовой мотивации на примере магазинов компании «МОНЭКС-Трейдинг».

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Задачи:

1. Раскрыть сущность понятия мотивации и рассмотреть основные подходы к определению мотивации

2. Рассмотреть способы мотивации персонала в современном мире на примере розничных сетей компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

3. Провести социологическое исследование по проблеме формирования мотивации у сотрудников компании

4. Сформулировать особенности формирования трудовой мотивации в компании

5. Предложить некоторые рекомендации для совершенствования системы мотивации компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

Теретико-методологическую основу исследования составили работы российских и зарубежных авторов, посвященные проблемам мотивации и стимулирования персонала в теории управления, социологии, экономике: И. Ансофф «Стратегический менеджмент», Егоршин А.П. «Управление персоналом», Уткин Э.А., «Основы мотивационного менеджмента», Ильин Е.П. «Мотивация и мотивы», Десслер Г. «Управление персоналом» и т.д.. Также были задействованы нормативные документы и локальные акты компании ООО «МОНЭКС-трейдинг».

В исследовании были использованы такие методы как системный и сравнительный анализ, а также социологические методы исследований: анкетирование, интервью и анализ документов.

Эмпирическая база. Эмпирическую базу составил опрос сотрудников магазина VSBA компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг», который проводился в 2015-2016 гг. и 2016-2017 гг. В исследовании участвовало 20 респондентов. Первый опрос проводился посредством анкетирования, а второй - с помощью интервьюирования.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав (теоретическая и практическая), заключения и приложения с материалами исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы проблемы. Здесь разъясняется сущность понятия мотивации в системе управления персоналом. Затем прослеживается генезис образования этого феномена до настоящего времени. Далее говорится о признанных классическими теориях мотивации персонала. В завершении автор рассказывает о существующих современных способах мотивации персонала в организации.

Вторая глава работы посвящена практической составляющей. Здесь представлено исследование, которое раскрывает факторы мотивации работников магазинов компании «МОНЭКС-Трейдинг». В начале главы описывается материал, полученный посредством анализа отзывов сотрудников о работе в розничных сетях компании. В завершении представлено сравнение исследований мотивации персонала в магазине VSBA 2015-2016 гг. и 2016-2017 гг.

# Глава 1. Теоретические основы мотивации персонала в управлении организацией

.1 Сущность мотивации в системе управления

Что же такое мотивация персонала? И почему она так важна для организации?

Корнем этого понятия является понятие мотив. Это одно из ключевых понятий психологической теории деятельности, которую разрабатывали А.Н. Леонтьев и С.Л. Рубинштейн. Наиболее простым определением мотива является преставление его как опредмеченной потребности. На самом деле понятие мотива часто путают с понятиями цели и потребности, но потребность - это некое неосознанное желание устранить существующий дискомфорт, а цель - это результат сознательного целеполагания индивида. Мотив же - это «предмет», который представляет определённую ценность для человека и определяет направление его ключевой деятельности.

Теперь рассмотрим непосредственно понятие мотивация. Впервые этот термин был употреблён в статье А. Шопенгауэра.

В учебном пособии по социологии управления даётся следующее определение понятия мотивация:

«Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели».

Из этого определения можно почерпнуть, что мотивация человека - это состояние, которое основывается на его потребностях, а не приходит к нему извне. То есть мотив - это внутренняя психологическая причина, которая даёт направление деятельности человека, которая прямо отражается на его поведение в той или иной ситуации.

В мотивации очень важен индивидуальный подход, так как разные индивиды имеют разные потребности, а это означает, что то, что будет мотивировать одних работников, окажется совершенно неважным для других. Также потребности зависят от очень многих факторов: возраста, семейного положения, воспитания и т.д.

Мотивации имеет несколько основных функций:

1. побуждение индивида к деятельности (то, что заставляет человека совершать какое-либо действие)

2. направление этой деятельности (решение человека, как достичь цели)

3. контроль и поддержание деятельности человека (поддержание направления деятельности)

Также данное понятие делится на два вида, в зависимости от источника влияния:

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивация | |
| Внешняя | Внутренняя |
| То есть на неё влияют и регулируют источники извне | Факторы, влияющие на поведение, находятся внутри поведения |

Рассмотрим же теперь определение понятия стимулирование, которое часто отождествляют с понятием мотивации, не видя между ними разницы.

«Стимулирование - это настраивание работников на определённую деятельность».12

То есть стимулирование как раз происходит извне. Это некий внешний раздражитель, который принуждает или побуждает человека заниматься той или иной деятельностью, с целью не вообще побудить человека работать, а заставить его делать больше и лучше. Стимулы могут быть как позитивные (поощрения), так и негативные (санкции). Понятие мотивация является, несомненно, более широким понятием, а стимулирование выступает как его инструмент. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже сформировавшуюся систему мотивов индивида.

Существует несколько видов стимулирования:

1. Материальное

- материально-денежное (премия, увеличение заработной платы)

- материально-неденежное (например, социальные льготы)

2. Моральное

- морально-материальное (повышение по службе)

- морально-психологическое (публичное признание, разнообразные знаки отличия)

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивы | Стимулы |
| Получение материальных благ | Заработная плата. Индексация оплаты труда в связи с инфляцией. Участие в прибылях. Компенсация затрат на проезд. Кредитование, оказание помощи в предоставлении жилья. Оплата питания |
| Социальные гарантии | Больничное страхование. Пенсионное обеспечение. Стабильность занятости и трудоустройства. Компенсационные пакеты. Гибкий график работы |
| Жизненное самоопределение | Профессиональная ориентация. Управление карьерой. Обогащение труда. Предоставление возможностей для обучения. Доступ к технологиям и новой информации. Поощрение новаторства и творчества |
| Самоутверждение и признание | Возможности служебного роста. Расширение сферы компетенций. Право подписания документов. Публичное признание успехов. Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь и др. Представительские функции. Участие в управлении предприятием |
| Социальное взаимодействие | Единый статус работников, коллег. Демократический стиль руководства. Участие коллектива в принятии решений. Элементы корпоративной культуры: знаки отличия, культмассовые мероприятия, комнаты отдыха. |

В целом и мотивация и стимулирование являются важными составляющими в работе организации:

«Мотивация и стимулирование трудовой деятельности - одна из важнейших задач руководителя любой организации, решение которой позволяет повышать эффективность и производительность труда, осуществлять последовательную политику совершенствования системы материального и морального стимулирования труда, пресекать отклоняющиеся формы трудового поведения персонала».13

По мнению автора, мотивация персонала является наиболее эффективным способом повышения трудоспособности персонала, нежели стимулирование, потому что если потребности человека удовлетворяются за счёт достижения целей организации, человек чувствует себя намного комфортнее в своей трудовой деятельности. Постоянное давление или побуждение к определённым действиям, наоборот, может сильно понизить желание индивида работать на благо своей компании.

# .2 Теоретико-методологические подходы к изучению мотивации

Считается, что мотивация и стимулирование трудовой деятельности как научное направление в менеджменте возникло вначале 1960-х гг. Основоположниками этого направления считаются В. Врум (его работа

«Труд и мотивация», 1954 г.), а также Л. Портер и Э. Лоулер (их работа «Управленческие установки и их выполнение», 1968 г.).

Первоначально в менеджменте разработкой теорий мотивации стали заниматься представители школы научного управления(1885-1920-е г.г.) (Ф.Тейлор, Г. Эмерсон). Здесь человек интерпретировался как фактор производства, который выполнял «научно обоснованные инструкции» для - достижения целей организации. Ф. Тейлор составил систему дифференциации оплаты труда, согласно которой каждый получал столько, сколько он заработал. Он считал, что основным фактором, побуждающих людей работать, является возможность зарабатывать деньги и понимание того, как их работа влияет на получаемый доход.

Затем в теории менеджмента выделяется административная школа управления (1920-1950-е гг.). Представители этого направления (А.Файоль, М.Вебер) своей целью считали исследование проблем управление, а также поиск универсальных принципов, которые смогут решить эти проблемы. Здесь были введены в практику функции управления: предвидение, организация, руководство, контроль. Сторонники школы утверждали, что нужно повышать эффективность всей организации в целом, а сделать это можно только путём соблюдения определённых правил управления.

Далее появилась школа человеческих отношений (1930-1950-е гг.), которая абсолютно поменяла отношение к мотивации персонала.

Представители данного направления (Э. Мэйо, Г. Саймон, Р. Лайкерт, У. Оучи) считали, что не только заработная плата мотивирует работников. Э. Мэйо, основатель направления, провёл эксперимент, который показал, что поведение людей в организации полностью зависит от социально окружения, а также от отношений, которые сложились между рабочими и между рабочими и управленцами. Таким образом, школа человеческих отношений строила свои теории мотивации на основе того, что основным мотиватором для работников выступают социальные потребности.

Наука об управлении развивается, и появляется новая школа - школа поведенческих наук (возникла в 1950-е гг.). Представители этого направления (Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, А. Маслоу) считали, что для повышения эффективности работников в целом, нужно повысить эффективность каждого в отдельности. Для решения проблемы предлагалось выявлять потребности людей и мотивировать трудящихся за счёт удовлетворения этих самых потребностей.

Также в начале 1950-х сформировалась школа науки управления (количественный подход). Здесь ключевым становится рассмотрение организации как социальной системы. Основными представителями являются Р. Акофф, С. Бир, Д. Фосрестер, А. Гольдбергер. Для решения проблем управления здесь применялись системный, процессный и ситуационный подходы. Главной особенностью направления стало использование моделей.

К началу 1970-х годов отмечается высокий уровень неудовлетворённости работой, а также большая текучесть кадров. Следствием этого стала чрезмерная бюрократизация управленческого аппарата, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно- технического прогресса. У работников начал появляться интерес к управлению, был запущен процесс демократизации управления.

В течение 1970-1980 гг. возрастает роль управления персоналом, кадровые службы начинают заниматься долговременным планированием трудовых ресурсов, а участие работников в управленческой стратегии становится необходимым.

В 1990-е гг. появляются инновационные подходы к управлению персоналом, которые учитывают реализацию творческого потенциала работников, а также интересы предпринимателей.

Сейчас в науке управления персоналом принято все теории мотивации делятся на две большие группы: содержательные теории и процессуальные.

Суть содержательной концепции состоит в том, что мотивация персонала должна основываться на выявлении его ключевых потребностей, ценностей и интересов. К таким теориям относятся теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретённых потребностей Д. Макклелланда, иерархия потребностей по К. Альфреду и другие.

Предметом же процессуальной теории является сам мотивационный процесс, цель которого - результат выполнения определённой работы. К таким теориям относятся теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория Л. Портера-Э. Лоулера, теория постановки целей Дж. Локка и другие.

Содержательные теории:

«Иерархия потребностей» А. Маслоу.

Согласно гуманистической теории А. Маслоу, «все потребности человека носят иерархичный характер, где сначала люди удовлетворяют низшие потребности, а потом переходят к высоким. После удовлетворения одной потребности на смену ей тут же приходит новая»14.

Маслоу разделил потребности на две большие категории. Первичные потребности охватывают потребности на низших уровнях, включая физиологические потребности и потребности в безопасности. Они удовлетворяются за счет факторов, внешних по отношению к личности В каждый определённый момент времени индивид будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является самой важной и сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее сильным мотиватором, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

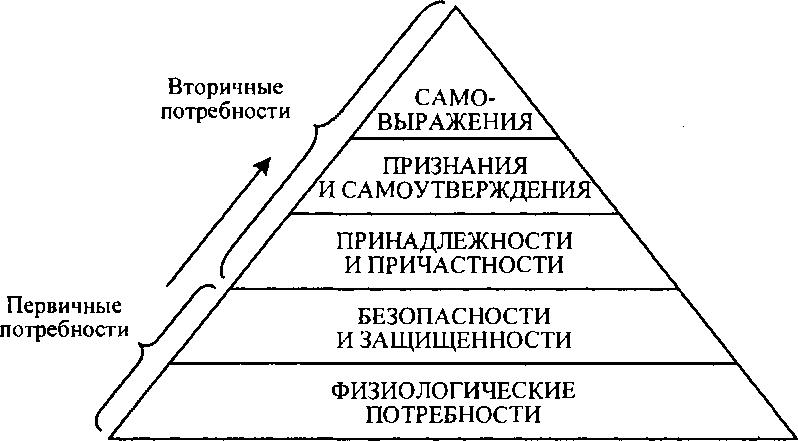


Рисунок 1 Пирамида потребностей А. Маслоу.

Физиологические потребности являются первичными для индивида. Это, прежде всего, потребность в еде, воде, отдыхе и т.д. Они являются природными и присущи человеку с момента его появления на свет.

На втором месте стоит потребность в безопасности и защищённости. Все люди нуждаются в защите от опасностей и неопределённостей в будущем.

Так как люди социальные существа, на следующем месте идёт потребность в принадлежности и причастности.

В управлении персоналом для удовлетворения этого уровня потребностей руководитель должен, например, проводить мероприятия, способствующие сближению коллектива, при распределении работы создавать необходимость и возможность общения между членами коллектива и т.п.

На следующем месте стоит потребность признания и самоутверждения. Человеку необходимо знать, что его труд является значимым для общества, что его работа ценится его друзьями и коллегами.

Для удовлетворения этого уровня потребностей руководитель может, например, хвалить работника, предоставлять ему важную и значимую работу, результаты которой были бы видны окружающим и т.п.

На самом верхнем уровне стоит потребность в самовыражении. Это потребность в реализации своих возможностей и росте как личности. По А. Маслоу, высшего уровня мотивированности достигают всего лишь около 1 % всех людей.

Согласно данной теории, для успешной мотивации персонала руководитель должен постоянно внимательно наблюдать за подчинёнными, чтобы выявить, какие активные потребности движут ими в данный момент времени. Также, так как потребности постоянно меняются, менеджер должен учитывать, что мотивация, которая сработала один раз, не будет эффективна всё время.

Гуманистическая теория А. Маслоу впервые дала ответ на вопрос, почему одна и та же система мотивации может в разное время оказывать разное влияние на работников. Также эта теория играет важную роль в поисках ответа на вопрос, почему люди работают и берутся за решение сложных задач. Однако у иерархической теории есть один существенный недостаток - она не учитывает индивидуальных особенностей личности.

«Теория двух факторов» Ф. Герцберга.

Теория была разработана в 50-х годах. В основном она касается природы труда. Исходя из этой теории, для всех прогрессивных менеджеров постоянной заботой должны быть труд и его значимость для работника.

Герцберг и его коллеги провели опрос профессиональных работников в районе Питсбурга. Они выяснили, что факторы, которые вызывают удовлетворённость работой, совершенно отличаются от тех, которые вызывают неудовлетворённость.

Факторы, которые вызывали удовлетворённость, учёные назвали мотивационными, а те, которые приводили к неудовлетворённости - гигиеническими. Такие факторы, как политика компании, отношения с начальством и коллегами, а также условия работы являются лишь базовой основой. Эти факторы могут усилить неудовлетворённость в случае их отсутствие, однако их присутствие не указывает на обязательное повышение удовлетворённости.

Гигиенические факторы являются внешними, то есть не присущими самой работе (политика компании, безопасность, заработная плата, условия труда и т.п.), в то время как мотивационные, наоборот, являются внутренними (признание, успех, работа сама по себе и т.п.).

«Таблица. Факторы, влияющие на деятельность людей»15.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Влияние деятельности людей на |
| Гигиенические (связаны с условиями работы) | Заработок, условия труда, отношения с другими работниками, деятельность администрации | Даже при полной удовлетворённости не обязательно мотивируют к повышению эффективности труда; не дают развиваться чувству неудовлетворённостью работой |
| Мотивирующие (связаны с содержанием работы, оценкой результатов) | Ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих | Мотивируют к повышению производительности, эффективности |

Мотивирующие факторы создают возможность для успеха, признания хорошо сделанной работы, самореализации и карьерного роста. Согласно теории, если управленец хочет мотивировать работника, он должен давать ему осмысленные задания, которые предполагают возможности для достижения успеха, роста и признания.

Герцберг отмечал, что реализация обеих групп факторов будет выгодна как для работников, так и для управленцев, так как гигиенические факторы улучшают исполнительность работы, а мотивирующие необходимы для достижения успеха.

«Концепция трёх приобретённых потребностей» Д. Макклелланда.

В данной теории нашли отражения те потребности, которые А. Маслоу относил к высшему уровню потребностей, но без иерархичности. Д. Макклелланд считал, что всем людям присущи три потребности: во власти, успехе (достижении) и причастности (соучастия).

«Потребность успеха удовлетворяется тогда, когда работа приходит к логическому завершению. Она предполагает достижение сложных и увлекательных целей. Индивиды, у которых в высокой степени присутствует эта потребность, получают удовлетворение при получении результата независимо от того, заметил ли кто-нибудь это или нет».16 Для мотивации таких сотрудников необходимо ставить перед ними задачи с низкой вероятностью неудачи, поощрять их достижения, обращать внимание на их заслуги.

Потребность соучастия выражается в стремлении индивида к дружеским отношениям с окружающими. Люди, у которых сильно развита эта потребность, будут полностью удовлетворены той работой, которая даёт им возможность неограниченного социального общения.

Потребность властвования выражается в стремлении индивида контролировать все процессы, происходящие вокруг него, а также контролировать людей, находящихся рядом, брать на себя ответственность за поведение и деятельность окружающих. Так порождается стремление к лидерству. Таких людей очень часто привлекает сфера управления, так как там будет реализована их главная потребность.

Эта концепция имеет пересечения с концепцией А. Маслоу. Например, потребность соучастия очень схожа с потребностью принадлежности и причастия, а потребность успеха напоминает потребность самовыражения. Поэтому можно сказать, что эта теория также помогает раскрыть причины, по которым одна и та же мотивация оказывает разное влияние на индивидов.

«Иерархия потребностей» по К. Альдельферу.

В 1972 году К. Альдельфер, воспользовавшись теорией А. Маслоу, но учитывая некую критику, создал свою иерархию человеческих потребностей. Согласно его концепции, все человеческие потребности можно разделить на три категории.

Первая группа потребностей - существование. Она соответствует физиологическим потребностям и потребностям в безопасности по А. Маслоу.

Вторая группа - связи, взаимоотношения. Здесь наблюдается соответствие с потребностями в принадлежности и причастности.

И последняя группа - рост. Эту потребность можно сравнить с потребностями признания и самоуважения, а также самореализации.

Учёный однако, в отличие от А. Маслоу, не определяет потребности в виде иерархичной структуры и утверждает, что все потребности могут быть активны в любой момент. Его иерархия заключается в восхождении от более конкретных потребностей к менее конкретным.

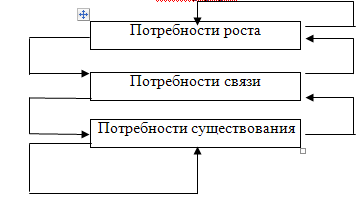


Рисунок 2«Иерархия потребностей» по К. Альдельферу

Процессуальные теории:

«Теория справедливости» Дж. Адамса.

Теория справедливости отражается необходимость для всех руководителей учитывать, что каждый работник для себя соотносит размер полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на проделанную работу, а также соотносит это с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу.

Справедливой индивид считает такую ситуацию, когда сравниваемые величины приблизительно равны. Если же возникает дисбаланс при сравнении, человек считает такую ситуацию несправедливой.

В случае несправедливости человек может почувствовать психологическое напряжение. Он может решить, что его усилия вознаграждаются неправильно, и для снятия дискомфорта, ему нужно будет устранить существующий дисбаланс. При возникновении такой ситуации очень большую роль играет выбор объекта сравнения. В данной теории различается три вида работников по этому критерию: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентированные «на себя».

Первая категория сравнивает себя с другими работниками компании, которые выполняют аналогичную работу в организации, а также с друзьями и знакомыми, то есть их группа сравнения оказывается достаточно широкой.

Работники ориентированные «на систему» рассматривают оплату труда в своей организации как теоретическую, так и фактическую. Они следят за

политикой и процедурой оплаты. То есть для них элементом сравнения является именно та организация, в которой они работают.

Последняя группа ориентируется исключительно на самого себя. Индивиды этой категории рассматривают соотношение затраченных усилий и полученного вознаграждения. Опираются они при этом также на свой прошлый опыт, на свою прошлую работу. В этом случае получается самая узкая группа для сравнения - непосредственно сам работник.

Из всего этого можно сделать вывод, что мотивация работника зависит от относительного вознаграждения также как и от абсолютного. Так как критерии справедливости устанавливаются индивидуально для каждого работника, сложно решить проблему возникновения чувства несправедливости у людей. В Японии, например, для устранения этого явления оплата труда регламентирована для всех работников..

«Теория постановки целей» Э. Локка.

Данная теория говорит о том, что поведение человека полностью зависит от целей, которые он перед собой ставит, поэтому человек выполняет любую работу только для того, чтобы достичь собственных целей.

Постановка целей и задач проходит в несколько этапов:

осознание событий, происходящих в обществе и их оценка

постановка цели

планирование подцелей и промежуточных действий

совершение определённых действий ради достижения промежуточных целей и основной цели

достижение цели и удовлетворение/неудовлетворение результатом



Рисунок 3 Схема постановки целей Дж. Локка

При постановке целей обнаруживается несколько закономерностей:

«1. Чем сложнее и глобальнее цель, тем больших результатов добьется человек;

2. Цель должна быть четко определена и разбита на подцели - промежуточные результаты, тогда легче не сбиться с правильного направления и достичь желаемого;

3. Цель должна быть выгодной, адекватной затраченным усилиям, логичной, достижимой (при этом желательно определить срок ее достижения, тогда это приведет к более интенсивной работе);

4. При достижении цели человек отчасти должен преследовать личные интересы, в противном случае цель для него не будет оправдывать средства. Цель должна быть поставлена так, чтобы работник видел личную выгоду, при этом нужно учитывать индивидуальные предпочтения и представления о выгоде».17

Для повышения трудоспособности рабочих, менеджер должен в своём управлении руководствоваться несколькими требованиями:

1. Работа должна быть увлекательной для индивида

2. Вознаграждение за труд должно быть справедливым

. Работая среда должна быть чистой и светлой

4. Надзор руководства должен быть минимальным, но всегда осуществляться при необходимости

5. Рабочие должны чувствовать свою причастность к руководству и участвовать в принятие решений, которые затрагивают непосредственно их интересы

6. Должны существовать гарантия работы и обеспечение хороших взаимоотношений с коллегами

7. Необходимо обеспечивать средства медицинского и бытового обслуживания

Также Э. Локк утверждает, что при формировании оплаты труда необходимо учитывать следующие факторы:

1. Увеличение производительности труда должно опережать увеличение оплаты труда.

2. Расходы на схожую работу не должны превышать расходы других предприятий.

3. Система оплаты труда должна быть достаточно гибкой.

4. Существующая система оплаты труда должна мотивировать к сотрудничеству все категории трудящихся на предприятии.

3. «Теория мотивации оперантного подкрепления» Б. Скиннера.

Скиннер рассматривал окружение человека как ключевой фактор человеческого поведения. Он считал, что предшественники теорий мотивации слишком много внимания уделяют внутренним факторам (потребностям, мотивам, желаниям и т.п.). Его же теория сосредоточена именно на явлениях, которые мы можем наблюдать - на стимулах и реакции на эти стимулы, поэтому она относится к концепциям научения.

Непосредственно научение может происходить несколькими способами:

1. С помощью классического подкрепления. Здесь стимул предшествует реакции (яркий пример опыты с собакой Павлова).

2. С помощью оперантного подкрепления. Здесь же реакция происходить до стимула и в ожидании этого стимула. Эта предпосылка и составляет основу теории Скиннера. Он считал, что «во время оперантного подкрепления происходит научение и изменение поведения человека».18 Непосредственный процесс научения может быть облегчён на счёт положительного подкрепления. Положительным подкреплением считается любой фактор, который усиливает частоту возникновения нужной реакции всякий раз, когда это необходимо (например, денежное вознаграждение за проделанную работу).

4. «Комплексная модель мотивации» Л. Портера и Э. Лоулера.

Эта модель совмещает в себе модели ожидания и справедливости.

В ней участвуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение и степень удовлетворения.

Согласно этой модели, достигнутые результаты зависят от следующих факторов:

- затраченные усилия

- способности и характер

- осознание человеком своей роли в процессе труда

«Затрачиваемые усилия зависят от ценности получаемого вознаграждения, а также от того насколько человек верит в существование прочной связи между затрачиваемыми усилиями и возможным вознаграждением».19 Удовлетворение является результатом получения внешних и внутренних вознаграждений, учитывая их справедливость, а также оно является мерилом того, насколько на самом деле ценно вознаграждение.

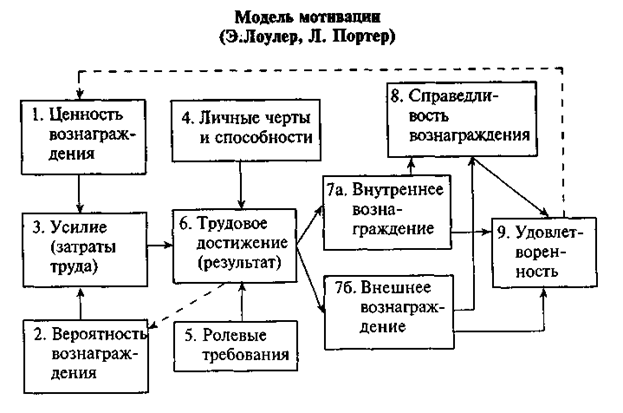


Рисунок 4 Модель мотивации персонала Э. Лоулера и Л. Портера

Теории Х и У Д. МакГрегора.

Теории Х и У рассматривают человека с двух совершенно противоположенных сторон.

Согласно теории Х, «большинство людей не заинтересовано в ответственности, а работать их побуждает только желание денег или некие угрозы».20 Таким образом, главными мотиваторами здесь будут принуждение, контроль и угроза наказания. Также люди изначально не привыкли и не любят трудиться, и поэтому пытаются избегать любой работы. Руководитель в данной концепции придерживается автократичного стиля управления, он максимально централизует свои полномочия, а также жёстко структурирует работу подчинённых и практически не даёт им свободы в принятии решений.

Теорию У называют демократической теорией. Согласно этой концепции, «труд является естественным процессом, и, если условия благоприятны, работники сами будут стремиться к ответственности».21 Также Д. МакГрегор считает, что интеллектуальный потенциал используется работниками частично, в то время как творческий подход к решению проблем может найти практически каждый. В этой теории руководитель избегает навязывать свои решения подчинённым, он старается создать атмосферу дружелюбия и открытости, чтобы подчинённые не боялись обращаться к нему.

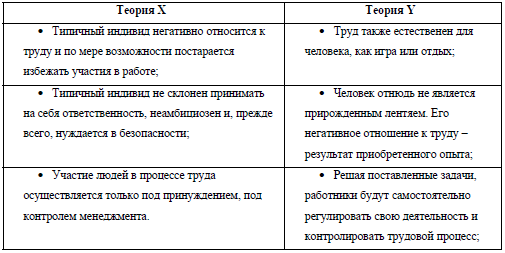


Рисунок 5 Теории X и У Д. МакГрегора

Теория Z У. Оучи.

Эта теория является дополнением к теориям Д. МакГрегора Х и У. Она основана на принципе коллективизма. Предприятие здесь представляется как большая семья или некий клан. Теория совмещает в себе японский опыт мотивации с американским.

Согласно данной концепции, работник предпочитает работать в коллективе, иметь стабильность и постоянную возможность карьерного роста. Забота о благополучии сотрудников лежит полностью на организации, однако каждый несёт индивидуальную ответственность за свой труд. Компания обеспечивает своим людям постоянную возможность обучения и повышения квалификации. Предполагается пожизненный наем работников.

Руководство же делает упор на инициативу снизу, главной движущей силой организации является среднее звено управления, а задачей высшего звена является принятие решений.

Решения принимаются на основе консенсуса: «групповое принятие решений, при этом инициатива играет определённую роль». 23

Сейчас существует много исследовательских работ, посвященных мотивации персонала в организации.

В предпринимательских структурах в современном мире принято выделять три основные составляющие мотивации:

3. Материальное денежное стимулирование:

 заработная плата (базовая часть плюс доплаты и надбавки)

 премирование

4. Материальное неденежное стимулирование:

 компенсации и льготы (например, транспортные расходы, медицинское обслуживание, питание, скидка на товары организации, жилищные программы, программы, связанные с обучением и воспитанием детей, страхование жизни, медицинское страхование и т.п.)

5. Нематериальное стимулирование:

 стимулирование свободным временем - регулирование времени занятости (предоставление дополнительного времени отдыха, гибкого графика, дополнительного отпуска без сохранения заработной платы и т.п. за достижения в трудовой деятельности)

 статусное стимулирование

 трудовое стимулирование (основано на измерение чувства удовлетворённости работой сотрудника) - возможность участия в управлении, творческие командировки

 моральное стимулирование - вручение грамот, значков, размещение фотографии работника на доске почёта, презентации успешных проектов (в зарубежной практике управления используют почётные звания и награды, а также публичные поощрения)

Идеально, если в работе организации учитываются все три вида мотивации. Однако практика показывает, что для многих работников моральное стимулирование иногда оказывается гораздо важнее материального. Интересная работа, сплочённый коллектив, дружелюбное начальство, подчёркнутая значимость работы, но не высокий оклад являются более вескими причинами заинтересованности сотрудников, чем высокий оклад, но злой коллектив, в котором каждый сам за себя, все пытаются друг друга подставить, работники терпят унижения и оскорбления. Обычно второй вариант быстро надоедает сотруднику, и он уходит оттуда, как только это позволяет его финансовое положение или как только он находит место в другой компании.

В начале ХХ века на первом месте для работника стояло денежное вознаграждение. Так появилась концепция «экономического человека», которая основана на идее А. Смита о «невидимой руке рынка». Основными последователями концепции были Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж.С. Милль. Экономический человек - это человек, который строит свои планы и действия, исходя из получения максимальной личной выгоды. В.С. Автономов в своей книге «Модель человека в экономической науке» представил модель этого понятия. Кратко она заключается в следующем:

1. Экономический человек всегда вынужден делать выбор, так как количество ресурсов, которые он может использовать, ограничено.

2. В выборе ресурсов он основывается на собственных предпочтениях и существующих ограничениях.

3. Выбирая, экономический человек «руководствуется только собственными интересами, не учитывая интересы других, а также общественные нормы, традиции и ценности».

4. Как правило, экономический человек обладает ограниченной информацией, которая помогает ему делать выбор.

5. Экономический человек является рациональным.

Далее появляется «человек социальный», который переносит стремление удовлетворения своих потребностей на своё же поведение. Для него на первом месте стоят не личные, а социальные потребности. Социальный человек ценит человеческие отношения, а не коммерческие. Первой работой, которая была посвящена этому понятию, стала работа Э. Мэйо. В основе концепции лежат следующие принципы:

1. Человек является «социальным животным», которое ориентировано и включено в контекст группового взаимодействия.

2. Жёсткая иерархия и бюрократизация не совместимы с социальной природой человека

3. Руководители должны в большей мере ориентироваться на людей, а не на продукцию.

В настоящее же время актуальна концепция «человеческих ресурсов» («человек созидательный»), представителями которой являются Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и другие. Преобладают стимулы, которые повышают эффективность индивидуального труда. Теоретической основой этого является отношение к человеку, как к определённому ресурсу. Появляется новый взгляд в предпринимательской деятельности - человек как своего рода капитал (человеческий капитал). Индивидуальные способности человека создают дополнительные возможности для получения прибыли, за счёт предпринимательского потенциала самого работника. Концепция также подчёркивает, что «для успешного функционирования организации на первый план нужно ставить комплексное управление кадрами, а также ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами».25

Концепция «человеческих ресурсов» явилась «прямым теоретическим отражением той ситуации, в которой конкурентоспособность организации стала полностью обеспечиваться за счёт персонала (его квалификации, уровня мотивации, организационных форм и т.д.)».26 Один из ведущих специалистов в управлении персоналом, а также известный теоретик и практик менеджмента Э. Шэйн выделил следующие функции «системного управления человеческими ресурсами»:

1. Подбор, отбор, наём персонала; организация труда, оценка потенциальных возможностей работников

2. Руководство и контроль трудовых процессов: оценка выполняемых заданий, обеспечение материального поощрение, создание возможности карьерного роста и т.д.

3. Совершенствование организации и управления трудовыми процессами

4. Прогнозирование изменений в трудовой области, при необходимости переподготовка кадров, а также осуществление изменений в системе управления.

В условия постоянно увеличивающейся конкурентной борьбы за высококвалифицированных работников, предпринимателю важно не только найти для себя этого работника, но и удержать его в организации. Именно для этого требуется новая система мотивации и стимулирования различных уровней.

Г. М. Озеров (президент школы международного менеджмента) считает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

 Человек - это основа корпоративной культуры. Успешная организация должна огромное внимание уделять своему персоналу.

 В организации управление персоналом должно осуществляться на трёх уровнях: высшее руководство, среднее руководство (команда) и низшее руководство (сотрудники).

 Успех организации заключается в оптимальном использовании ресурсов и максимизации прибыли.

 Взаимоотношения являются критерием успеха организации. Принцип «клиент превыше всего» эффективнее, чем «иерархия превыше всего».

 Руководителям необходимо работать с пятью подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

 Все сотрудники организации вносят свой вклад, как в успех организации, так и её провал.

 Обучение - ключ к развитию и переменам. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Одну из современных теорий мотивации персонала предложил Мигуэль Премоли - HR директор компании PepsiCo’s Concentrate operations в Американском регионе. Его концепция получила название полиноминальная. Согласно ей, организация не может самостоятельно мотивировать работников, а может только создать условия, которые будут создавать индивидуальную мотивацию. Также автор считает, что высокий уровень мотивации может быть достигнут только тогда, когда организационные и индивидуальные цели схожи между собой. М. Премоли выделяет следующие мотивационные факторы: организация, рабочая среда, руководитель, деньги, достижения, признание, власть, статус, коллеги и календарный план работы. Каждый фактор для определённого работника имеет собственную значимость, однако это значимость будет изменяться вместе с личной жизнью человека и фазой карьеры.

Также существует такое понятие как самомотивация. Об этом понятие следует говорить, когда работа для сотрудника перешла из разряда «надо» в

разряд «хочу». Очень важно учитывать уровень самомотивации при приёме на работу, так как сотрудник, который хочет работать, будет выполнять свои обязанности намного лучше, чем тот, которому надо работать.

В 1991 году американские исследователи У. Штраус и Н. Хоув создали теорию, на которую теперь опираются многие отделы кадров при создании системы мотивации персонала и системы управления человеческими ресурсами вообще, - теорию поколений. Согласно данной концепции, ценности разных поколений существенно различаются, так как эти люди росли в разных политических и социальных ситуациях, при разном уровне технического прогресса, а также у них отличаются знаковые события времени. Были выделены следующие поколения:

1. Бэби-бумеры (родились с 1943 по 1963 г.)

Этому поколению присущ коллективизм, командный дух, командный успех у них ассоциируется с личным успехом. Сейчас практически все представители этого поколения вышли на пенсию, однако многие из них продолжают трудиться. Они обладают огромным здоровьем и выносливостью.

Это поколение является самым устойчивым. Для мотивации его представителей достаточно создать стабильные условия и тогда смотивировать их на достижение результатов можно будет и простой нематериальной мотивацией.

2. Поколение X (родились с 1963 по 1983 г.)

Это поколение нацелено на упорную работу и индивидуальный успех. Эти люди привыкли строить свою карьеру постепенно, на протяжении многих лет, не редко именно люди данного поколения работают на одном и том же месте более 10-20 лет. Они годами накапливают профессиональный опыт, начиная карьеру с самых низов.

Работники, относящиеся к этому поколению, ориентированы на уверенность в завтрашнем дне и чёткую организационную структуру. Они

предпочитают фиксированную заработную плату с небольшой премиальной частью. Также для них важно учиться в течение всей жизни.

3. Поколение Y (родились с 1983 по 2003)

Представители этого поколения зачастую не готовы начинать свой путь с самых низов, они предпочитают получать «всё и сразу». Многие специалисты считают главным недостатком Y, что они ориентированы на немедленное вознаграждение и не готовы всю жизнь трудиться на одном и том же месте. Современные специалисты HR (София Павлова и Михаил Семкин) считают, что это объясняется непрерывным потоком информации, которую они получают, а также нестабильной ситуацией на профессиональном рынке.

Для этого поколения важны финансовое вознаграждение и технологичность. Они ценят непринуждённую атмосферу и свободный стиль общения между коллегами. Эти работники не любят придерживаться дресс- кода, а также «ходить по струнке».

4. Поколение Z (родились с 2003 по 2023 г.)

Это поколение ещё слишком мало, чтобы можно было говорить об их профессиональных особенностях.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические аспекты понятия мотивация (Мотивация - это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели).

Автор объяснил основы этого понятия, а затем перешёл к развитию теорий и концепций во временной перспективе.

Можно проследить, что сейчас все теории мотивации принято делить на две группы: содержательные и процессуальные. Первая группа - это теории, которые основаны на потребностях работников, а вторая - рассматривает сам процесс труда. К содержательным теориям относятся такие теории как «Иерархия потребностей» А. Маслоу, «Теория двух факторов» Ф. Герцберга, «Концепция трёх приобретённых потребностей» Д.

Макклелланда, «Иерархия потребностей» по К. Альфреду и т.д.. Процессуальными же теориями считаются «Теория справедливости» Дж. Адамса, «Теория постановки целей» Дж. Локка, «Теория мотивации оперантного подкрепления» Б. Скиннера и т.д..

В конце главы автором были рассмотрены современные принципы и концепции управления человеческими ресурсами.

В ходе рассмотрения теоретических аспектов исследования автор сделал вывод, что в современном мире существует множество различных способов управления человеческими ресурсами. Для мотивации сотрудников HR могут использовать существующие классические теории мотивации или же современные, а также объединять их и создавать нечто уникальное. Помимо теорий мотивации можно также обратить внимание на теорию поколений, которая также помогает понять психологию работников и то, чего они хотят добиться с помощью труда. Если оба варианта не подходят для организации, специалисты отдела кадров могут элементарно обратиться к базовой материальной и нематериальной мотивации, которая будет одинакова для всех сотрудников одной группы. Каждая компания сама выбирает, какие мотиваторы она будет создавать для своих трудящихся.

# Глава 2. Особенности трудовой мотивации в современных организациях на примере компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

В данном разделе представлены основные мотивационные факторы розничных магазинов сети ООО «МОНЭКС-Трейдинг», а также результаты сравнения исследования 2015-2016 гг. (тестирование 20 работников магазина VSBA компании «МОНЭКС-Трейдинг») и исследования 2016-2017 гг. (интервью с теми же сотрудниками).

ООО «МОНЭКС ТРЕЙДИНГ» - компания, работающая по системе франчайзинга и специализирующаяся на развитии магазинов розничной торговли всемирно известных торговых марок: Mothercare, next, MAC, The Body Shop и т.д. Владельцем компании является крупнейший на Ближнем Востоке ритейлер Alshaya Group.

На протяжении уже более 30 лет Alshaya развивается в сети розничных продаж на Ближнем Востоке, в Европе, России, Турции, а также за их пределами.

В портфель Alshaya в общей сложности входят более 75 всемирно известных брендов, включая Starbucks, Mothercare, Debenhams, American Eagle Outfitters, P.F. Chang's, The Cheesecake Factory, Victoria's Secret, Boots, Pottery Barn and KidZania.

Компания ООО «МОНЭКС-Трейдинг» вышла на российский рынок в 2000 г., представляя магазин британской фирмы Mothercare, торгующий одеждой для мам и малышей.

В настоящее время российское отделение Alshaya - «МОНЭКС ТРЕЙДИНГ» - это стабильная и динамично развивающаяся компания с общим штатом более 4500 сотрудников. Компания оперирует более чем 300 магазинами своих брендов в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Ростове, Самаре, Тольятти, Казани, Краснодаре, Омске и других городах. Главой компании является Мехротра Нанджи.

Одним из условий работы компании является тот факт, что розничные магазины и кофейни, а также сотрудники, там работающие должны сохранять именно тот облик, который установлен регламентом иностранной компании.

Перед началом работы всех сотрудников знакомят с компанией, а также с брендом, который они будут представлять.

.1 Мотивация сотрудников розничных сетей компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

Первоначально в данной главе будут опубликованы результаты анализов интернет-документов, связанных с мотивацией персонала в розничных сетях компании:

Мотивация персонала в магазине The Body Shop.

The Body Shop - это международная компания по производству и продаже натуральной косметики для ухода за кожей лица и тела, подарочных наборов, парфюмерии, декоративной косметики, а также мужской косметики и косметики для волос.

Первый магазин в России был открыт в 2005 г. В ТРЦ «МЕГА Химки». Сейчас открыто уже 30 магазинов в различных городах нашей страны, 15 из которых находятся в Москве.

Изучив отзывы сотрудников о работе в магазине (на официальном сайте компании и специальном сайте), можно сделать вывод, что главными факторами в мотивации сотрудников там является достаточно высокая заработная плата, которая является полностью официальной, а также возможность карьерного роста и постоянное повышение квалификации за счёт тренингов.

Также для сотрудников существует скидка 30%, которая действует во всех магазинах и кофейнях компании «МОНЭКС-Трейдинг». Ещё сотрудниками был выделен такой аспект, как отсутствие коллективных продаж, премии за выполнение плана магазина и премии за хорошие результаты инвентаризации.

Можно ещё выделить оригинальный способ мотивации, который существует в трёх московских магазинах The Body Shop, - это конкурсы, призами в которых является продукция компании (например, самый большой чек за месяц, самое большое количество позиций в чеке за месяц и т.п.).

Присутствует и добровольное медицинское страхование, которое позволяет сотрудникам бесплатно посещать специалистов и проходить лечение (оно доступно после того, как сотрудник отработает в компании 6 месяцев).

Следовательно, основными составляющими мотивации персонала магазина будут:

 Заработная плата

 Премии

 ДМС

 Конкурсы для сотрудников

 Корпоративная скидка

 Отсутствие конкуренции в продажах

 Карьерный рост, повышение квалификации

Мотивации персонала в кофейне Starbucks.

Компания Starbucks является одной из ведущих мировых компаний по производству и розничной продаже кофе. Она насчитывает более 18000 магазинов, расположенных в 60 странах мира.

Первая в России кофейня Starbucks была открыта в 2007 году в ТРЦ

«МЕГА Химки». На сегодняшний день в нашей стране уже существует более 100 кофеин в 9 городах (50 из которых в Москве).

Изучив отзывы сотрудников о работе, можно сделать следующие выводы о мотивации сотрудников. Во-первых, также как и в розничных магазинах, в кофейне действует скидка на все продукты и содружественные бренды 30%.

Уникальным здесь является непосредственный подарок всем работникам кофеин в виде одной пачки хорошего кофе в месяц, а также возможность употребления кофе на каждом перерыве. Ещё сотрудников

«заряжают» на работу с помощью кофетестингов - это ежедневное мероприятие, на котором сотрудники пробуют разные сорта кофе и высказывают друг другу своё мнение об этом.

Также сотрудники отмечают, что при должном поведении и хорошей работе гарантирован карьерный рост и повышение почасовой ставки. Кроме того, работникам предоставляют возможность непрерывного обучения и получения новых навыков.

Не исключили здесь и возможность медицинского страхования при достижении определённого стажа работы. ДМС включает не только специалистов широкого профиля, но и некоторых узконаправленных специалистов, которых большинство работодателей исключает из страховки.

Кроме этого сотрудники кофейни говорили о стабильной заработной плате, без задержек, которая является полностью белой.

Таким образом, основными мотиваторами данной кофейни будут:

 Корпоративная скидка

 Кофе в подарок

 Возможность употребления качественного кофе на рабочем месте

 Кофетестинги

 Карьерный рост, повышение квалификации

 ДМС

 Стабильная заработная плата

Мотивация персонала в магазине Mothercare.

Mothercare - это компания, которая предлагает товары для будущих матерей и для детей от 0 до 10 лет. Во всём мире сейчас представлено более 1200 магазинов в 53 странах.

В России первый магазин был открыт в Москве в 1994 г. Это был первый магазин, открытый компанией «МОНЭКС-Трейдинг». Сегодня магазины данного бренда существуют также в Санкт-Петербурге, Твери, Екатеринбурге, Казани, Омске, Краснодаре, Рязани, Новгороде и других городах России.

Mothercare - это современный магазин, в котором помимо спектра различных товаров существуют и разные услуги. Этот бренд регулярно проводит тренинги для будущих родителей, а также в каждом магазине есть специальные комнаты для кормления, где можно не только покормить, но и переодеть ребёнка в комфортных условиях.

Что касается отзывов об этом магазине сотрудников, то они разделились на два лагеря: одни говорят, что это очень хорошая работа, а другие - не рекомендуют никому никогда туда идти. Однако все отрицательные отзывы основывались именно на отсутствии дружного и слаженного коллектива, а также на том, что карьерный рост невозможен без дружественных или родственных отношений с начальством.

Однако все сотрудники отмечали стабильную заработную плату и отсутствие личных продаж. Дополнительным мотиватором выступает премия за выполнение плана магазина, а также медицинское страхование.

Помимо этого упоминалось, что, при наличии соответствующих навыков и желании, возможен достаточно быстрый карьерный рост (но не во всех магазинах, об этом говорилось в начале). Работникам этого бренда также предоставляются тренинги и возможность обучения, получения новых знаний и навыков.

И, как и во всех брендах «МОНЭКС-Трейдинг», для сотрудников предоставляется корпоративная скидка 30%.

Информации об уникальных способах мотивации в этом магазине автором найдено не было.

Таким образом, можно назвать следующие мотиваторы сотрудников данного магазина:

 Хороший коллектив

 Стабильная заработная плата

 Отсутствие личных продаж

 Премии

 ДМС

 Карьерный рост, возможность обучения

 Отсутствие материальной ответственности за товар

 Корпоративная скидка

Мотивация персонала в магазине MAC.

MAC - один из мировых лидеров по продаже профессиональной косметики. Косметика этой фирмы участвует в ключевых мировых показах, и поэтому приобрела столь масштабную известность. Сейчас в мире открыто более 800 магазинов в 70 странах мира.

В России данный бренд впервые был представлен в 2007 году. На сегодняшний день здесь открыто уже 47 магазинов в 14 городах (23 в Москве).

В данном магазине работают не просто продавцы, каждый из них обладает профессией визажист и может помочь покупателям подобрать правильную косметику, а также подсказать, с чем её сочетать и как правильно наносить. Помимо розничных продаж MAC проводит мастер- классы по профессиональному макияжу.

Здесь присутствуют уникальные способы мотивации персонала. Во- первых, начинающие визажисты могут здесь «набить руку», используя тесторы профессиональных средств и желание клиентов узнать тонкости макияжа. Во-вторых, компания заботится о том, чтобы работники повышали свою квалификацию и регулярно проводит тренинги (при каждом появлении новых средств). Помимо этого раз в квартал сотрудники получают подарок в виде косметики MAC.

Также как и в других брендах компании, работники этого магазина получают стабильную заработную плату, премии за выполнение плана продаж, премии за прохождение магазином инвентаризации, имеют корпоративную скидку и страховку. Кроме того здесь отсутствуют личные

продажи и работники не несут материальную ответственность за пропавшие из магазина вещи.

Однако здесь тяжело подниматься по карьерной лестнице, но часовая ставка визажистов MAC выше, чем ставка у продавцов в других розничных магазинах «МОНЭКС-Трейдинг».

Следовательно, здесь автором были выделены следующие средства мотивации персонала:

 Возможность получения бесценного профессионального опыта для визажистов аксессуаров для женщин, мужчин и детей.

Это Английская компания, насчитывающая уже более 500 магазинов в Великобритании и Ирландии и более 150 по всему миру.

В России данный бренд впервые появился в 2006 году в Москве. На сегодняшний день по всей стране уже открыто 23 магазина в 7 городах, в том числе в Санкт-Петербурге, Казани, Краснодаре, Самаре и т.д. (10 магазинов в Москве).

Если начинать с уникальных средств мотивации персонала, то в этом магазине этим средством будет являться выдача бесплатной формы (по истечению испытательного срока), которая обновляется вместе с обновлением коллекций магазина.

Остальные способы мотивации такие же, как и в других магазинах компании. Это медицинское страхование, отсутствие личных продаж, премии за выполнение плана продаж, премии за прохождение магазином инвентаризации, стабильная заработная плата, тренинги, возможность карьерного роста, корпоративная скидка, а также тот факт, что работники не несут материальную ответственность за пропавшие из магазина вещи.

Следовательно, в магазине Next используются следующие мотиваторы:

 Выдача сотрудникам уникальной формы

 ДМС

 Отсутствие личных продаж

 Стабильная заработная плата

 Корпоративная скидка

 Премии

 Карьерный рост, возможность обучения

 Отсутствие материальной ответственности за кражи товаров покупателями

6. Мотивация персонала в магазине Jo Malone.

Jo Malone - это мир эксклюзивных ароматов. Здесь можно найти духи, средства для тела и душа, а также ароматы для дома (свечи, диффузоры, мыло и т.д.).

В России этот бренд появился совсем недавно, в 2013 году, однако уже открыто 13 магазинов в 4 городах (10 в Москве).

Уникальных средств мотивации в данном бренде не используется, однако присутствуют все общие мотиваторы компании: стабильная заработная плата, премии и т.д.

Таким образом, для мотивации персонала в магазине Jo Malone используются:

 Стабильная заработная плата

 Премии

 Корпоративная скидка

 ДМС

 Карьерный рост, возможность обучения

 Отсутствие личных продаж

 Отсутствие материальной ответственности за кражи в магазине покупателями

2.2 Исследование трудовой мотивации персонала на примере магазина Victoria's Secret Beauty & Accessories (VSBA) компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

В данном разделе представлены результаты сравнения исследования 2015-2016 гг. (тестирование 20 работников магазина VSBA компании

«МОНЭКС-Трейдинг») и исследования 2016-2017 гг. (интервью с теми же сотрудниками), которые были посвящены выявлению факторов мотивации персонала в современной организации.

Здесь будет рассматриваться мотивация сотрудников одного из магазинов компании «МОНЭКС-Трейдинг» Victoria's Secret Beauty & Accessories (VSBA).

VSBA - это известная американская компания, основным направлением которой является продажа нижнего белья, парфюмерии, средств по уходу за телом и различной косметики. Интересно, что магазины, представленные в других странах, не должны отличаться от оригинальных иностранных магазинов не внешним видом, не основными способами мотивации персонала (к таким способам относятся коллективные продажи, а также денежный бонус сотрудникам).

На сегодняшний день Москва является единственным городом в России, где представлен данный бренд.

Управленческую структуру данного магазина можно представить в виде следующей схемы:























Рисунок 6 Управленческая структура магазина Victoria's Secret Beauty & Accessories (VSBA) компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»

Целью данного исследования было изучить систему мотивации сотрудников магазина VSBA компании «МОНЭКС-Трейдинг».

Перед автором стояли следующие задачи:

1. Провести опрос сотрудников магазина VSBA

2. Проанализировать результаты опроса

3. Сделать выводы о системе мотивации работников данного магазина Объект исследования: трудовая мотивация.

В первом исследование основным методом стало анкетирование. Первоначально автором было опрошено 15 человек для пилотажного исследования и доработки анкеты, а затем ещё 20 человек.

Во втором случае был использован метод интервьюирования.

Для исследования автор выбрал 20 работников магазинов VSBA (ТЦ Метрополис, Мега Тёплый стан, ТЦ Охотный ряд, ТЦ Капитолий), которые работают на разных должностях и разный период времени. Информация о респондентах (на момент проведения второго исследования):





Рисунок 7 Пол респондентов

Все респонденты оказались женского пола. Это связано с тем, что в магазине данного бренда не работает в качестве продавца, кассира, супервайзера или управляющего ни одного мужчины.





Рисунок 8 Возраст респондентов

Основная масса опрашиваемых (13 человек) в возрасте от 18 до 25 лет. Это характерно для многих работ такого типа , так как для многих это либо начало карьеры, либо подработка на время учёбы.

Семейное положение





Рисунок 9 Семейное положение респондентов

Большинство респондентов (15 человек) оказались не замужем. Это связано с возрастом работников, а также с тем фактом, что многие из сотрудников ещё не окончили учёбу.

1. Образование





Рисунок 10 Образование респондентов

Как видно из диаграммы, все респонденты оказались образованными людьми, либо с уже законченным средним специальным и высшим образованием, либо с незаконченным высшим.

С 10 апреля по 4 мая 2016 года с помощью анкетирования автором были опрошены 20 работников разных магазинов этого бренда. Второе исследование происходило посредством интервьюирования. С 16 февраля по

2 марта 2017 г. автором были повторно опрошены 20 респондентов, участвующих в предыдущем исследовании.

Далее было проведено сравнение полученных результатов. Обобщив их, можно сделать следующие выводы:

1. Большинство опрошенных (11 человек) не прекратили свою работу в бренде VSBA. 6 человек ушли из компании, а 3 работника перешли в другой бренд той же компании.

В бренде осталось работать только чуть больше половины человек. Это свидетельствует о достаточно большой текучести кадров. Значит, что персоналу не хватает мотивации для того, чтобы этот бренд стал их постоянным местом работы. Возможно, это также связано с тем, что работа в сфере продаж не считается достаточно престижной.



Рисунок 11 Изменения в трудовой деятельности респондентов

2. Из 6 человек, которые ушли, 3 покинули место работы по причине закрытия магазина, в котором они работали (1 июня 2016 года был закрыт магазин VSBA в ТЦ Метрополис). Оставшиеся работники (3 человека) расторгли трудовой договор, так как не смогли совместить работу с учёбой.

Работники, которые ушли из компании по причине закрытия магазина в ТЦ Метрополис указывали на то, что они не захотели переходить в другой магазин компании, так как им нравился именно этот бренд и именно тот коллектив, в котором они работали.



Рисунок 12 Причины ухода сотрудников из компании

3. 2 работника из ушедших из компании, вернулись бы в магазин VSBA, если бы его открыли рядом с их домом. Остальные работники (4 человека) не хотят больше работать в компании, так как хотят найти работу в другой сфере.



Рисунок 13 Соотношение работников, которые бы вернулись в компанию и тех, кто не хотел бы этого

Только один из работников компании плохо отзывался об этом месте работе (не складывались взаимоотношения с коллективом, мало платили), остальные излагали только тёплые воспоминания, однако они больше были связаны не с самой работой, а с коллективом.

4. Наибольшее количество респондентов (16 человек) пришли в магазин на должность продавца. В прошлом году эта должность по- прежнему оставалась самой многочисленной (9 человек), однако на настоящий момент ни один респондент не занимает данную должность.

Количество управляющих за год не изменилось, но стало больше супервайзеров (на 1 человека) и кассиров (на 2 человека).



Рисунок 14 Изменение должностей респондентов

Таким образом, можно сделать вывод, что карьерный рост в компании не является простым обещанием, а его действительно можно достичь. Также, в основном, все работники магазина начинают с самой низкой должности (продавец), попасть сразу на другую должность очень сложно. Компания старается «выращивать» собственных сотрудников, а не привлекать людей со стороны.

5. Оба исследования были направлены на выявление факторов, мотивирующих сотрудников. Вот какие мотиваторы были выделены самими респондентами:

 Прекрасный коллектив

 Хорошая заработная плата

 Гибкий график работы

 Возможность подработки

 Скидка во всех магазинах и кофейнях компании 30%

 Бесплатное медицинское обслуживание

 Премии за выполнение плана продаж и годовые премии

 Белая заработная плата, честные перечисления на пенсию



Рисунок 15 Мотиваторы, выделенные респондентами

В прошлогоднем исследовании ни один из сотрудников не обратил внимания на выплату премий за выполнение плана продаж и годовые премии, а также на белую заработную плату и честные перечисления на пенсию. Однако в этом году ни один респондент не указал в качестве мотиватора бесплатное медицинское обслуживание.

В 2015-2016 году самые высокие показатели получили такие мотивирующие факторы как прекрасный коллектив и хорошая заработная плата. А в 2016-2017 году - хорошая заработная плата, возможность подработки, скидка в брендах компании, а также премии за выполнение плана продаж и годовые премии. То есть самыми многочисленными оказались именно материальные факторы, хотя в предыдущем исследовании отмечались также и нематериальные.

Но, возможно, что сами сотрудники не понимают, как для них важен коллектив, в котором они работают. Так как, если оценить обстановку в каждом из магазинов, то можно заметить дружелюбную атмосферу и желание помогать друг другу у девушек. Также об этом свидетельствует тот факт, что те сотрудники, которые ушли из магазина, больше всего жалеют о том, что покинули свой коллектив.

6. Компания понимает, как важна для сотрудников заработная плата, поэтому каждому сотруднику за прошедший год повысили часовую ставку на 20 рублей.

Это тоже очень важно, так как в условиях нынешней экономики постоянно повышаются цены на продукты питания и необходимые блага, и поэтому материальный фактор мотивации (заработная плата, премии) становится очень значимым для сотрудников.

7. При вопросе о факторах, которые оказали влияние на выбор именно этого магазина, были получены следующие результаты:

 Нравится отсутствие личных продаж

 Близко к дому

 Нравятся продукты бренда

 Хорошая заработная плата

Следовательно, при выборе места работы, респонденты больше руководствовались тем, что у них не будет жёсткой конкуренции между сотрудниками, а также работа будет находиться близко к их дому. Но также для них важна сумма, которую они будут получать за свой труд и продукт, который они должны будут предлагать покупателям.



Рисунок 16 Факторы, которые оказали влияние на выбор именно этого магазина

8. В ходе исследования были выделены следующие мотивирующие факторы для работников компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг»:

Из нематериальных поощрений сотрудниками компании были выделены следующие:

- подарки лучшим сотрудникам месяца

- скидка во всех брендах компании при определённом стаже работы

- бесплатное медицинское обслуживание

- конкурсы для сотрудников (где главным призом является возможность посетить всемирно известное Victoria's Secret Fashion Show)

- отсутствие материальной ответственности за кражи, которые совершают покупатели в магазине

Из материальных поощрений респондентами были выделены:

- бонус 6000 раз в три месяца, который нужно потратить в своём магазине

- премия для всех сотрудников, если магазин выполняет ежемесячный план по продажам

- доплаты за переработки

- периодический пересмотр заработной платы сотрудников

премия за прохождение магазином инвентаризации

Следовательно, можно сказать, что система мотивации данного магазина направлена не на каждого работника индивидуально, а на всех сразу. Об этом свидетельствует, во-первых, такой способ мотивации как премия за выполнение общего плана продаж. Также остальные поощрения не зависят от занимаемой должности, а только от стажа работы (медицинское обслуживание, скидка в других брендах компании). Бонус в 6000 представляет собой определённое сезонное вознаграждение. Однако всё-таки существует и соревновательный момент - это приз сотруднику месяца и лучшему сотруднику бренда.

Таким образом, изучив мотивацию розничных сетей компании

«МОНЭКС-Трейдинг», можно сделать вывод, что существует ряд мотиваторов, которые распространяются на все магазины и кофейни. Это стабильная заработная плата, премии, медицинское страхование, корпоративная скидка, карьерный рост, возможность обучения, отсутствие материальной ответственности за кражу товаров покупателями, отсутствие конкуренции между сотрудниками. Однако на работу сотрудников также влияет обстановка, которая сложилась в коллективе. Всё это мотивирует сотрудников к доброкачественному выполнению работы, что-то в большей степени, а что-то в меньшей.

Помимо общих средств мотивации компании, практически в каждом магазине/ресторане есть какой-то особый мотиватор, обычно связанный с выполняемой деятельностью (в кофейне выдают кофе, в магазине Next выдают форму из каждой новой коллекции и т.п.).

Одной из особенностей мотивации персонала в этой организации, будет мотивация персонала брендом. Каждый работник понимает, что он работает не просто в обычном магазине одежды или косметики, а в элитном иностранном магазине, который не отличается своими свойствами и внешним видом от своего оригинала за границей.

Также в ООО «МОНЭКС-Трейдинг» сотрудникам предоставляется расширенный пакет медицинского страхования, который помимо базовых специалистов включает в себя ещё и некоторых узконаправленных врачей.

Ещё розничные сети этой компании отличаются от других магазинов тем, что здесь сотрудники не возмещают пропажи магазина в счёт своей зарплаты.

В итоге получается, что в компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг» существует достаточно простая система мотивации сотрудников, однако она дополнена несколькими дополнительными преимуществами, которые заставляют людей приходить на работу именно сюда.

В качестве рекомендаций для совершенствования системы мотивации данной компании автор предложил бы компании усовершенствовать систему нематериальных поощрений, а также добавить уникальных мотиваторов в каждую розничную сеть компании, чтобы уменьшить текучесть кадров. А престижность работы в сфере продаж можно повысить за счёт периодического повышения заработной платы сотрудников и постепенного доведения её до уровня престижной.

# Заключение

В ходе работы была достигнута основная цель - были исследованы способы формирования трудовой мотивации на примере магазинов компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг».

Мотивация персонала является очень важной частью кадровой политики организации. Без правильных мотиваторов сотрудники не будут доброкачественно и в срок выполнять свою работу. В условиях постоянно растущей конкуренции на рынке товаров и услуг, организациям требуется слаженный и квалифицированный коллектив, который сможет предоставить потенциальным покупателям наилучшие товары и услуги.

В процессе написания работы была раскрыта сущность понятия мотивация. Можно сказать, что мотивация - это желание совершить какое- либо действие, основанное на определённой потребности. Хороший руководитель должен предложить работнику такую систему вознаграждения труда, чтобы ему хотелось выполнять свою работу как можно качественнее и действовать на благо организации.

Для составления грамотной системы мотивации службы управления персоналом могут воспользоваться классическими теориями мотивации. Они делятся на два вида: содержательные (иерархия потребностей А. Маслоу, теория двух факторов Ф.Герцберга и т.д.) и процессуальные (теория справедливости Дж. Адамса, теория постановки целей Дж. Локка).

Помимо классических теорий мотивации персонала в современном мире существует множеству других теорий, которые помогают руководителям понять, как можно повысить эффективность работы сотрудников.

В ходе работы было проведено исследование, которое было направлено на изучение способов формирования мотивации сотрудников, работающих в магазинах компании ООО «МОНЭКС-Трейдинг».

ООО «МОНЭКС ТРЕЙДИНГ» - компания, работающая по системе франчайзинга и специализирующаяся на развитии магазинов розничной

торговли всемирно известных торговых марок: Mothercare, next, MAC, The Body Shop и т.д. Владельцем компании является крупнейший на Ближнем Востоке ритейлер Alshaya Group.

В ходе работы автор рассмотрел способы мотивации персонала в современном мире на примере розничных сетей компании ООО «МОНЭКС- Трейдинг»

Для исследования были выбраны 7 розничных сетей компании: The Body Shop, Starbucks, Mothercare, MAC, Next, Jo Malone и Victoria's Secret Beauty & Accessories (VSBA). Первые 6 магазинов были исследованы посредством анализа отзывов сотрудников о работе в этих сетях компании, а магазин VSBA был исследован более подробно. Автор провёл два исследования - в нынешнем и предыдущем учебном году - а затем сравнил результаты.

Таким образом, были сформулированы следующие особенности мотивации персонала в компании.

Во-первых, компания ориентирована на отсутствие конкуренции между сотрудниками и мотивирует их на слаженную работу премией за выполнение общего плана продаж.

Во-вторых, руководство компании понимает, как важна стабильная и высокая заработная плата в современном мире, и поэтому даёт сотрудникам возможность подработки, а также периодически повышает ставку персоналу. В-третьих, все сотрудники компании имеют медицинскую страховку, которая позволяет бесплатно получить помощь большого количества специалистов. Страховка оформляется сотрудникам после выработки полгода, что мотивирует персонал дольше работать в компании.

Также сотрудникам предоставляется корпоративная скидка 30% (тоже через полгода работы).

Помимо этого компания даёт возможность карьерного роста и постоянного обучения и получения новых навыков.

Ещё в компании существует мотивация брендом, так как в компании собраны только престижные магазины и кофейни.

Таким образом, можно сказать, что в построении системы мотивации персонала компания использует как материальные (заработная плата, премии, корпоративная скидка и т.д.), так и нематериальные факторы (мотивация брендом, вывешивание на доску почёта фотографии лучшего сотрудника месяца, а также выдача грамот). Однако нематериальной мотивации уделяется мало внимания. Возможно, это связано с тем фактом, что в современном мире, в условиях кризиса материальные факторы становятся более значимыми для персонала.

В результате можно сформулировать некоторые рекомендации для совершенствования системы мотивации данной компании. Автор предлагает компании усовершенствовать систему нематериальных поощрений, а также добавить уникальных мотиваторов в каждую розничную сеть компании, чтобы уменьшить текучесть кадров. А престижность работы в сфере продаж можно повысить за счёт периодического повышения заработной платы сотрудников и постепенного доведения её до уровня престижной.

# Список литературы

1. Dessler Gary Fundamentals Of Human Resource Management: Content, Competencies And Applications -Pearson Education, 2010

2. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy Managing Human Resources - Prentice Hall, 2012

3. R. Wayne Dean Mondy, Joseph J. Martocchio Human Resource Management -Pearson Education, 2015

4. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке - Пб.: Экономическая школа, 1997

5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание - Питер, 2009 г.

6. Атаманчук Г.В. Управление. Сущность, ценность, эффективность

– Академический проект, культура, 2006 г.

7. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина - М: ЮНИТИ,2002

8. Блинов А., Кайтаева Х. Управление персоналом - ЭЛИТ, 2007

г.

9. Бондаренко И.Н. Личностные детерминанты процессуальной

мотивации трудовой деятельности - диссертация, 2010 г., Москва

10. Борисова Е.А. Управление персоналом -ПИТЕР, 2003 г.

11. Брэддик У. Менеджмент в организации - Инфра-М, 1997 г.

12. Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих - диссертация, 2010 г., Екатеринбург

13. Ветлужких Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методика. Практика - Альпина Паблишер, 2016 г.

14. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI - Альпина Паблишер, 2016 г.

15. Виханский О.С., Наумов А.И.; Менеджмент - М.: Гардарика, 2002г.

16. Волгин Н.А. Оплата труда - приоритет приоритетов экономической и социальной политики - Социология власти, 2010, №2

17. Врум В. Труд и мотивация - Эксперт, 2003г.

18. Герцберг Ф. Мотивация к работе - Вершина, 2007 г.

19. Десслер Г. Управление персоналом -М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013 г.

20. Дойль П.; Менеджмент. Стратегия и тактика - С. Петербург.: Питер, 2003 г.

21. Донцов В.Г. Материальный фактор формирования мотиваций к полезному труду у работников здравоохранения - научная статья из журнала

«Вестник современных медицинских технологий», №4, 2013 г., Тула

22. Друкер П. Эффективный руководитель - Манн, Иванов и Фербер, 2015 г.

23. Дырин С.П. Управление персоналом. Многовариантный характер современной российской практики - Петрополис, 2008 г.

24. Егоршин А.П. Управление персоналом - 2003 г., Нижний Новгород

25. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами - Издательство МГУ, 2012 г.

26. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы - СПб.:Питер, 2002.

27. Ирхин Ю.В. Значение формирования системы компетенций и мотиваций при подготовке государственных служащих в современных условиях - статья из журнала «Вестник поволжского института управления», №2, 2010 г.

28. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник - М: ИНФРА-М, 2010 г.

29. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов - Москва, 2010 г.

30. Ключесвская И.С. Развитие мотивационного механизма управления трудовым поведением специалистов - диссертация, 2013 г, Москва

31. Ковалев М.С. Мотивация и стимулирование персонала в системе кадровой политики организации - диссертация, 2005 г., Москва

32. Кравченко А.И. Методология и методы социологического исследования - Юрайт, 2016 г.

33. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров - Москва, Юрайт, 2015 г.

34. Майорова Н.В., Баркалов С.А. Социология управления - 2011 г,

35. МакГрегор Д. Человеческая сторона предприятия - М: Дело, 2006

г.

36. Макклелланд Д. Мотивация человека - СПб: Питер, 2007 г.

37. Маслоу А. Мотивация и личность - СПб: Питер, 2016 г.

38. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.; Основы менеджмента - М:

Дело, 2002.

39. Морозова Т.В., Стафеев С.В., Гучек А.С. Типология трудовых мотиваций на локальных рынках труда - статья из журнала

«Народонаселение», №3(61), 2013 г., Москва

40. Никифорова О.А. Проблема мотивации труда в управлении современной организацией: социологический анализ - диссертация, 2009 г., Санкт-Петербург

41. Оганян К.М. Методология и методы социологического исследования - Юрайт, 2016 г.

42. Опарина М.Е. Особенности трудовой мотивации специалистов сферы информационных технологий в государственных и коммерческих организациях с разными типами организационной культуры - диссертация, 2015 г., Санкт-Петербург

43. Осипов Г.В. Рабочая книга социолога - URSS, 2015 г.

44. Оучи У. Теория Z. Как американский бизнес может ответить на японский вызов - М: Юрайт, 2010 г.

45. Поляков А.С. Специфика мотивации и стимулирования внутриорганизационного поведения работников в системе современного предпринимательства - диссертация, 2011 г., Волгоград

46. Портер Л. и Лоулер Э. Управленческие установки и их выполнение - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005 г.

47. Примерова О.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности на предприятиях турбизнеса: социологический анализ - диссертация, 2010 г., Пятигорск

48. Пугачёв В.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие - Москва, 2014 г.

49. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работников современных российских организаций на результативность их труда - диссертация, Москва, 2009 г.

50. Руткевич М.Н. и Фролов С.В. Рабочая книга социолога - Наука, 2016 г.

51. Скиннер Б. Оперантное поведение - СПб: Питер, 2010 г.

52. Смирнова Н.К., Фомина А.В. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному - М.: Бератор-Паблишинг, 2008 г.

53. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента - СПб: Питер, 2008 г.

54. Тихонова Е.В. Методология и методы социологического исследования - Academia, 2012 г.

55. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента - М: Дело, 2001 г.

56. Требущук Н.В. Реализация механизмов мотивации в системах менеджмента качества российских компаний - диссертация, 2010 г., Санкт- Петербург

57. Туякбаева А.Е., Полутова М.А. Предпринимательская мотивация как частный случай трудовой мотивации - статья из журнала «Вестник забайкальского государственного университета» №6, 2012 г.

58. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации - Вильямс, 2007 г.

59. Уткин Э.А., Основы мотивационного менеджмента - М: Дело, 2000г.

60. Фаулер С. Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников - Альпина Паблишер, 2016 г.

61. Харинский А. MBA без воды. - Питер, 2017.

62. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях - Персонал-МИКС.-2002.-№ 3(10).

63. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д.; Менеджмент: Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001

64. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: анализ издержек - диссертация, 2010 г., Санкт-Петербург

65. Швейнов В.П. Искусство управлять людьми - Харвест, 2010 г.

66. Шевченко И.Ю. Культурно-ценностные основания трудовых мотиваций в современной России - научная статья из журнала Система ценностей современного общества, №22, Новосибирск я. 2012 г.

67. Шейнов В. Как управлять другими. Как управлять собой - Харвест, 2009 г.

68. Шмаров А. Успешное управление - Эксперт, 2001г. №18 (278)

69. Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы - ОМЕГА-А, 2012 г.

70. http://mnenie-sotrudnikov.ru (Отзывы сотрудников о работе в компании) (Дата обращения 21.04.17)

71. http://www.thebodyshop.ru (Официальный сайт магазина The Body Shop) (Дата обращения 16.04.17)

72. www.moneks.ru (статьи «О компании», «Бренды») (Дата обращения 14.03.17)

# Приложение 1

# Бланк опроса.

Данный опрос проводится в рамках исследования особенностей мотивации персонала в современной организации. Целью исследования является изучение мотиваторов для сотрудников именно вашего магазина.

Опрос полностью анонимный, так что вы можете смело честно отвечать на поставленные вопросы.

Ваши ответы будут использованы в моей выпускной квалификационной работе в обобщённом виде.

# 1 блок. О ва шей дол жности.

1. 1. В каком магазине вы работаете?

*A.* VSBA Метрополис ( 9 человек)

*B.* VSBA Охотный ряд(5 человек)

*C.* VSBA Мега Тёплый стан(3 человека)

*D.* VSBA Капитолий(3 человека)

# 1.2. Как долго вы работаете в этой компании?

*A.* Меньше 6 месяцев (8 человек)

*B.* Больше 6 месяцев, но меньше года ( 4 человека)

*C.* Больше года, но меньше 2 лет (3 человека)

*D.* Больше двух лет (5 человек)

# 1. 3. На какую должность вы пришли?

*A.* Продавец (16 человек)

*B.* Кассир (2 человека)

*C.* Супервайзер (1 человек)

*D.* Управляющий (1 человек)

# 1.4. Какую должность вы сейчас занимаете?

*A.* Продавец (9 человек)

*B.* Кассир (4 человека)

*C.* Супервайзер(5 человек)

*D.* Управляющий( 2 человека)

# 2 блок. О работе в компании «МОНЭКС-Трейдинг.

2.1. Какие преимущества вашей работы в этой компании (укажите несколько вариантов)?

*A.* Прекрасный коллектив (17 человек)

*B.* Хорошая заработная плата (16 человек)

*C.* Гибкий график (10 человек)

*D.* Возможность подработки (12 человек)

*E.* Другое (указать что)

 Скидка в брендах компании 30% (13 человек);

 Бесплатное медицинское обслуживание ( 7 человек).

# 2.2. Почему именно VSBA?

*A.* Нравится факт, что нет личных продаж ( 6 человек);

*B.* Близко к дому (5 человек);

*C.* Нравятся продукты бренда (3 человека);

*D.* Возможность карьерного роста (3 человека);

*E.* Хорошая заработная плата (3 человека).

# 2.3. Как вы считаете, чем работа в вашем магазине лучше, чем работа в других брендах компании?

*A.* Раз в три месяца выдают 6000 на покупки в своём магазине (11 человек);

*B.* Престижная продукция ( 7 человек);

*C.* Непринципиально, в каком бренде работать ( 2 человека)

# 2.4. Планируете ли вы развиваться дальше именно в этом бренде?

*A.* Да (18 человек);

*B.* Нет (2 человека).

# 2.5. Как вы считаете, насколько реально повышение по должности? И каждый ли способен его получить?

 20 человек считают, что повышение реально для каждого человека, в зависимости от наличия вакантных мест более высокой должности.

# 2.6. Какие нематериальные поощрения есть в вашей компании?

 Подарки лучшим сотрудникам месяца;

 Скидка во всех брендах компании при определённом стаже работы;

 Бесплатное медицинское обслуживание;

 Конкурсы для сотрудников (где главным призом является возможность посетить Victoria's secret Fashion Show).

# 2.7. Какие материальные поощрения стимулируют вас к эффективной работе?

 Бонус 6000 раз в три месяца, который нужно потратить в своём магазине;

 Премия для всех сотрудников, если магазин выполняет ежемесячный план по продажам;

 Доплаты за переработки;

 Периодический пересмотр заработной платы сотрудников.

Большое спасибо за ваши ответы. Теперь попрошу ва с предостави ть

немного информации о себе.

1. Ваш Пол

A. Муж (0 человек)

B. Жен ( 20 человек)

2. Ваш Возраст

A. Менее 18 (1 человек)

B. 18-25 (12 человек)

C. 26-30 (4 человека)

D. 31 и больше (3 человека)

. Семейное положение

A. Не замужем (15 человек)

B. Замужем (3 человека)

C. В разводе (2 человека)

D. Вдовство (0 человек)

. Ваше образование

A. Начальное общее (0 человек)

B. Неполное среднее (0 человек)

C. Среднее общее (0 человек)

D. Среднее профессиональное образование (среднее специальное) (5 человек)

E. Незаконченное высшее образование (8 человек)

F. Высшее профессиональное образование (7 человек)

Благодарю вас за помощь в проведении исследования!

# Приложение 2

# Вопросы интервью.

1. Продолжаете ли вы работать в магазине VSBA? Если ответ отрицательный:

 Почему вы сменили место работы?

 Хотели бы вы когда-либо вернуться в компанию? Почему?

2. Произошли ли изменения в вашей должности за последний год?

3. Изменилась ли ваша заработная плата?

4. Какие преимущества работы в компании вы для себя отмечаете?

5. Нравится ли вам именно ваш магазин или вы бы с удовольствием перешли в другой магазин этой же компании? Почему?

6. Что мотивирует вас работать лучше?

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |