

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
Совершенствование системы мотивации персонала в сфере торговли (на
примере АО «ЗАРА СНГ»)

Студент

(подпись, дата)

Лопатин И.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1 Сущность и основные теории мотивации труда	8
1.2 Управление мотивацией труда персонала.....	19
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ.....	27
2.1 Зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала в сфере торговли.....	27
2.2 Анализ и совершенствование мотивации труда персонала АО «ЗАРА СНГ»	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	64

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация, которая характеризуется высокой конкурентностью среди предприятий, требует постоянного совершенствования управленческих процессов с целью повышения эффективности производства. В связи с этим, наблюдается значительный рост значимости мотивации и стимулирования труда персонала предприятий как наиболее действенных инструментов эффективного менеджмента человеческими ресурсами.

Рационально выстроенная система мотивации труда напрямую влияет на базовую производительность труда человека, что в свою очередь напрямую влияет на общую прибыльность и конкурентоспособность предприятия, повышая эти показатели. Но стоит отметить, что переход к рыночной экономике требует не только модернизации производственных процессов, но и поиск новых эффективных форм и методов мотивации труда персонала.

Актуальность темы исследования системы мотивации персонала заключается в том, что необходим постоянный поиск новых подходов к управлению персоналом для повышения показателей производительности труда и эффективного использования трудового потенциала. Всё вышеизложенное актуализирует необходимость комплексного исследования теоретических и прикладных аспектов мотивации труда.

Теоретической базой исследования являются труды зарубежных исследователей в области мотивации С.Адамс, М.Амстронг, В.Врум, Ф.Герцберг, Г.Десслер, Э.Лоулер, Д.МакГрегор, А.Маслоу, М.Х.Мескон, В.Оучи, А.Портер, Ф.Тейлор и др. Вопросы мотивации рассмотрены и в трудах российских учёных: Беляевой И.Ф., Виханского О.С., Журавлёва П.В., Зинина В.Г., Катульского Е.Д., Костина Л.А., Меликьяна Г.Г., Одегова Ю.Г., Обломской И.Я., Ракитского Б.В. и др.

Объект исследования: технологии исследования системы мотивации труда персонала в торговых организациях. Предмет исследования: система мотивации персонала торговой организации компании АО «ЗАРА СНГ».

Цель исследования: провести анализ системы мотивации персонала торговой организации компании АО «ЗАРА СНГ» и предложить рекомендации по ее усовершенствованию

Исходя из цели были поставлены следующие задачи исследования:

- рассмотреть сущность и основные теории мотивации труда;
- проанализировать теоретические аспекты организации системы управления мотивацией труда персонала;
- изучить зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала в сфере торговли;
- провести анализ системы мотивации труда персонала АО «ЗАРА СНГ»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда персонала АО «ЗАРА СНГ».

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как, метод анализа публикаций в периодических изданиях и трудов отечественных и зарубежных авторов. Также были применены методы системного подхода к предмету изучения, метод анализа и синтеза информации, которые позволили более тщательно и многогранно раскрыть исследуемую тему. Для написания практической части выпускной квалификационной работы использовались документы внутреннего пользования АО «ЗАРА СНГ», нормативно-правовые акты. В выпускной квалификационной работе использованы методы анализа научной теоретической литературы и нормативных документов; опросные методы (глубинное интервью); обобщение и сравнение.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и основные теории мотивации труда

В рамках исследования необходимо рассмотреть сущность понятия «мотивация». В настоящее время нет единого определения понятия «мотивация», которое рассмотрено в трудах не только зарубежных и отечественных исследователей. Кроме этого понятия «мотивация» находит свое отражение и в экономике, менеджменте, социологии, психологии и других науках. Так в психологии мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, а, например, в экономической – с мотивированием и стимулированием. Многообразие подходов к исследованию мотивации и ее принадлежность к разным научным областям привело к большому количеству определений понятия «мотивации», рассмотрим некоторые из них.

В широком смысле мотивация трактуется, как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [1, С. 150]. Исследователи подразумевают, что данный процесс основан на осознанном выборе человека определенного типа поведения, которое он выбирает под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей [1, С. 150].

Узкое понятие мотивации дает Генкин М.Б. – это процесс влияния на поведение человека для достижения личных целей или целей организации, коллектива [1. С. 150]

Другие исследователи говорят о данном процессе в срезе личных мотивов человека, определяя мотивацию, как прежде всего стремление человека удовлетворить свои личные потребности.

В учебном пособии по менеджменту Виханского О.С. и Наумова А.И. мотивация определена, как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, в рамках определенных границ и форм этой деятельности, данный процесс придает направленность на достижение поставленных целей в рамках конкретной деятельности.

Под мотивацией также понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов.

В.П. Пугачев выделяет в понятии «мотивация» два аспекта:

- объективный - внешние факторы влияющие на мотивацию человека;
- субъективный – личные особенности индивида и его восприятие и реакция на различные формы и методы мотивации.

Объективный аспект представляет собой не что иное, как процесс мотивирования т.е. побуждение человека к определенной деятельности с помощью внешних и внутриличностных факторов. А субъективный аспект отражает такое психологическое понятие, как «мотивированность» - готовность индивида к определенному поведению, к ответ на определенные стимулы и мотивы, т.е. мотивация отражает внутренние установки и убеждения человека, определяя его поведение.

Исходя из рассмотренных определений выделим основные тезисы, определяющие это понятие:

- совокупность мотивов поведения и деятельности человека;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина для последующего действия для достижения цели;

- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Но при наличии такого многообразия определений в них есть общая черта, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности. А также во всех исследованиях выделяют главные составляющие процесса мотивации: потребность (нужды или необходимые ценности), мотив (причины к совершению трудовой деятельности) и стимул.

Исторически сложилось две концепции в теории мотивации: экономическая рациональность и психологическая концепция.

Родоначальник экономической концепции является Ф. Тейлор. Являясь автором теории научного управления, он рассматривал мотивацию только с экономической точки зрения, а именно, что мотивацией к труду выступают лишь только экономические мотивы. Но у этой концепции есть существенный недостаток, она рассматривает лишь экономическое стимулирование мотивации, не беря в расчет личностные мотивы человека к труду, а также социальные (общественные).

В психологической концепции утверждается, что на мотивацию влияет не только экономические факторы, а также и другие, например, благоприятный моральный климат в коллективе, неформальные связи, коллективная трудовая ответственность напрямую влияет на показатели производительности труда и являются более сильными трудовыми мотивами для человека.

В практике управления выделяют следующие теории мотивации:

- содержательные теории;
- процессуальные теории;
- теории, основанные на отношении человека к труду [13, С. 636].

Содержательные теории исходят из потребностей людей, их внутренних побуждений к действию. Классическими теориями мотивации этой группы считаются такие: теория потребностей Маслоу; теория двух факторов Герцберга; теория потребностей Мак-Клелланда.

Процессуальные теории мотивации основаны на умственных причин мотивирующего человека к действию, они учитывают человеческое поведение с учетом их восприятия, познания и приобретенного опыта. Основоположники этих теорий предлагают влиять на личность работника побуждая его к действию, исходя из личностных убеждений, а не для удовлетворения своих потребностей. Эти теории не являются взаимоисключающими, наоборот, они дополняют и усиливают друг друга.

Рассмотрим подробнее некоторые из теорий мотивации.

Самая известная в мире теория мотивации - это теория иерархии потребностей А.Маслоу, которую изображают в виде пирамиды (рисунок 1).



Рисунок 1 – Иерархия потребностей А.Маслоу

Источник: Галяутдинов, Р. Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii>

Лестница потребностей по замыслу автора имеет семь уровней, но часто ее изображают пятиуровневую:

- физиологические потребности (первичные);
- потребности в безопасности (первичные);

- социальные потребности (вторичные);
- престижные потребности (вторичные);
- духовные потребности (вторичные).

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности исходя из ее иерархии: первостепенные базовые потребности в еде, безопасности являются первичными базовыми, пока они не будут удовлетворены, человек не может думать о более высоких «нуждах». На более высоком уровне для человека стоят потребности в признании, а на самом пьедестале стоят потребности в самоактуализации, но сам автор, говорит о том, что его достигают лишь 2 % людей.

Идеи данной теории нашли свое отражение в последующих содержательных теориях мотивации в трудах Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

МакКлелланд модернизирует теорию потребностей, вводя в иерархию такие категории, как власть, успех и принадлежность (например, к определенному классу) или социальной потребности (рисунок 2).

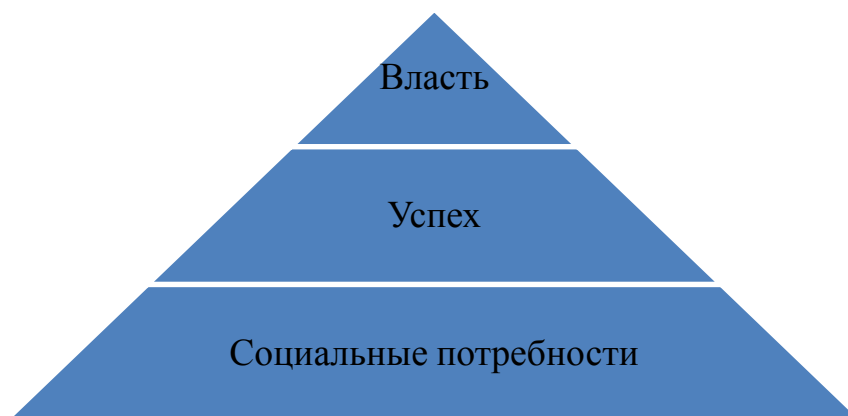


Рисунок 2 – Теория МакКлелланда

Источник: Иванова, Е. А., Хейгетян, С. В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации // Экономика и социум. - 2016. - № 8 (27). - С. 636-644.

Автор данной теории утверждают, что в настоящее время для человека важными становятся потребности высокого уровня, так как зачастую самые примитивные потребности уже удовлетворены. Поэтому основными потребностями, которые могут влиять на мотивацию труда является

потребности в причастности к общему делу, потребности к власти проявляются в стремление к лидерству, инициативе, построению личной карьеры, потребность в успехе основана на желании самостоятельно отвечать за профессиональные задачи организации

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Теория Ф. Герцберга

Источник: Нестеров, А. К. Мотивация труда персонала в организации [Электронный ресурс] / Нестеров А.К. Энциклопедия Нестеровых – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/sovershenstvovanie-sistemy-motivacii-truda-personala-na-predpriyatii.html>

Выделим основанные тезисы данной теории:

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы [13, С. 639].

Рассмотрев основные содержательные теории мотивации выделим их общие черты:

- в основе данных теорий лежат человеческие потребности, которые являются мотивами к деятельности;
- для обеспечения этих потребностей работники имеют больше стимулов, которые влияют на показатели эффективности труда;
- обе эти теории взаимосвязаны.

Основоположником процессуальных теорий является В. Врум – автор теории ожидания (рисунок 4). Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

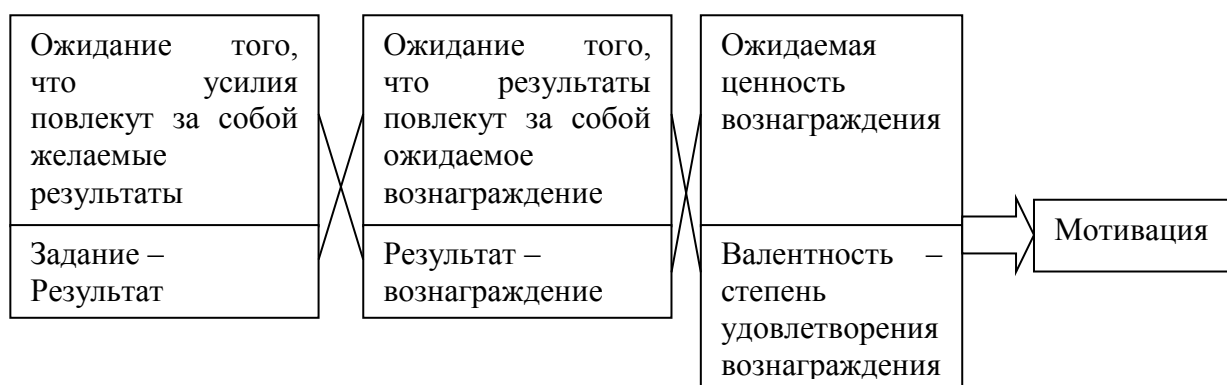


Рисунок 4 – Теория ожидания В. Врума

Источник: Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Дейнека А. В., Беспалько В. А.— М.: Дашков и К, 2018. — 389 с.

В соответствии с данной теорией, человек имеет надежду на то, что выбранный ею тип поведения действительно приведет к удовлетворению потребностей. Ожидания, в данном случае, рассматриваются как оценка данным лицом вероятности определенного события. В этой модели подчеркивается важность трех взаимосвязанных элементов - надежда, содействие, весомость [13, С. 640].

Надежда - это понимание человеком возможности того, что ее усилия приведут к положительным результатам [13, С. 640]. Чем ниже уровень надежд, тем ниже уровень мотивированности. Содействие - это связь,

существующая между производительностью труда и вознаграждением. Например, в организации, где уровень зарплаты, время отпуска, служебные задачи устанавливаются не по результатам работы, а в соответствии с трудовым стажем работника, новый служащий вряд ли увидит конкретную взаимосвязь между результатами своей деятельности и желанной наградой. Весомость – это ценность, которую предоставляет человек результатам своих усилий [13, С. 640].

На практике данную теорию применить достаточно просто: определить потребности работников и исходя из их потребностей предложить им соответствующее вознаграждение.

Еще одной процессуальной теорией мотивации является теория справедливости Д. Адамса. Автор данной теории выделяет главным мотиватором человеческого поведения является сравнительные результаты других людей. Работники сравнивают себя с другими, определяя, справедливым или несправедливым является отношение к ним руководства. Они стремятся получить вознаграждение только в том случае, если считают, что вознаграждение будет распределено честно и справедливо.

Служащие, как правило, проводят два сравнения. Во-первых, они сравнивают собственное полученное вознаграждение и потраченные усилия с такими же показателями других работников, выполняющих аналогичную работу в данной организации. И, во-вторых, работников похожих профессий и должностей в других организациях или отраслях.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока работники не будут считать получаемое вознаграждение справедливым, они будут склонны к уменьшению интенсивности и эффективности труда [13, С. 641].

Согласно данной теории, важными стимулами для установления справедливости является вознаграждение и меры поощрения. Руководитель должен учитывать позитивное или негативное влияние этих факторов с учетом справедливости.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер объединили теорию справедливости и теорию ожидания представлена в модели Портера-Лоулери (рисунок 5).

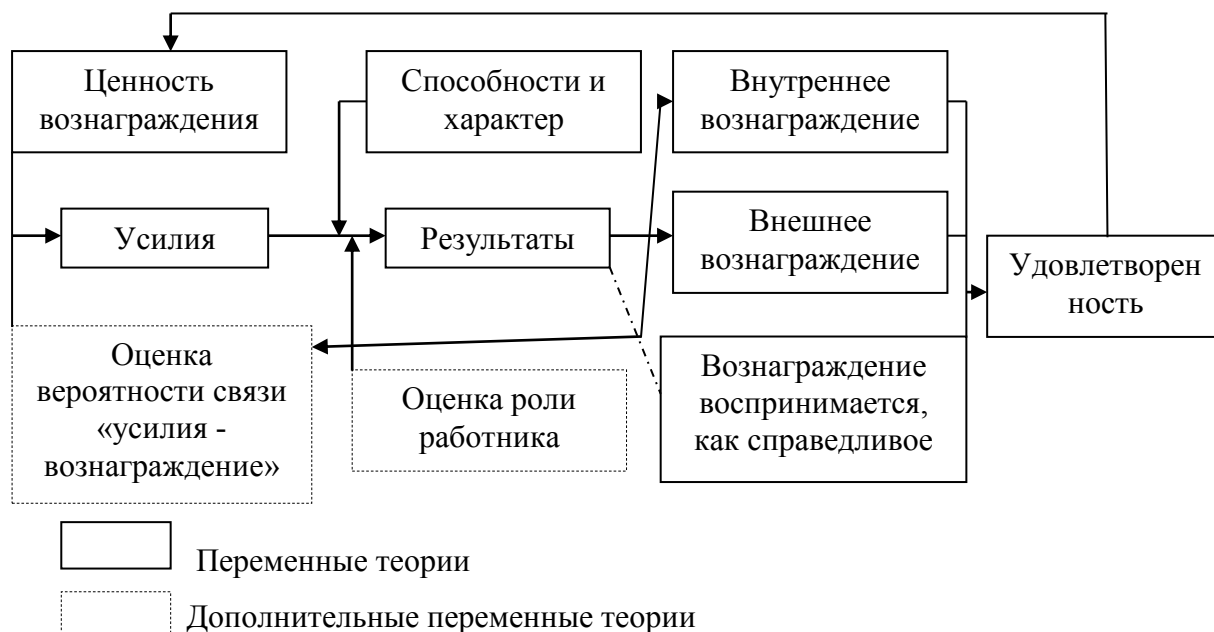


Рисунок 5 – Модель теории Портера-Лоулери

Источник: Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Дейнека А. В., Беспалько В. А.— М.: Дашков и К, 2018. — 389 с.

Модель мотивации Л. Портера, Э. Лоулера создана для определения взаимосвязи между мотивацией, получаемой сотрудниками за счет наличия регулярных поощрений и вознаграждений, и производительностью труда и удовлетворенностью персонала. Модель предполагает, что сотрудник будет удовлетворен только в том случае, если он, проделав хорошую работу, получит вознаграждение, которое будет соответствовать его ожиданиям или будет превышать их.

Модель построена на основе взаимодействия пяти переменных: затраченных усилий, восприятия, полученных результатов, вознаграждений и относительной мерой удовольствия.

Модель Портера-Лоулера утверждает, что высокая производительность является причиной полного удовлетворения, а не его следствием. В итоге эта теория стала весомым вкладом в понимание мотивации. Эта модель также показывает, что мотивация - это система взаимосвязанных факторов, а

потому очень важно объединить такие факторы, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятия в единой системе [13, С. 642].

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: Х и Y, исходя из характерных черт каждого типа работника необходимо использовать различные подходы в мотивации.

Работники типа Х характеризуются низкой работоспособностью, ленью, они безответственны, не инициативны, поэтому основными методами мотивации к работе таких работников является наказание или поощрение (метод кнута и пряника). Работника типа Y наоборот имеют высокую мотивацию к работе, они стремятся к ответственности, хотят проявлять самостоятельность, творчество в работе. Таких работников побуждать к работе, а не принуждать.

Данная теория достаточно абстрактна и делит работников на ленивых и мотивированных, не выделяя промежуточные стадии, также она не учитывает процесс развития мотивации.

В настоящее время использование в практике управления персоналом только классических теорий мотивации наоборот снижает трудовую мотивацию работников, поэтому это обусловило возникновение новых современных теорий мотивации, которые ориентированы на личные особенности работника.

Кратко охарактеризуем некоторые современные теории мотивации:

– концепция параллельного мотивирования Л.С. Выготского основана на том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одновременно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения. На практике данная концепция реализуется таким образом, что крупные компании делают упор в удовлетворении высших потребностей персонала,

что в свою очередь повышает лояльность сотрудников и в кризисные моменты в большинстве случаев они остаются преданы ей [34, С. 23];

- типологическая концепция В.И. Герчиковой и В.И. Герчикова подразумевает, что мотивационный процесс основан на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения, а трудовые мотивации классифицируются на мотивация достижения, мотивация избегания [34, С. 23];

- модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» (А.А. Литвинюк) основана на действии 5 мотивов: приобретения (МА), удовлетворения (МЕ), безопасности (MS), подчинения (MD), энергосбережения (MP), которые взаимосвязаны между собой и взаимодействуют на основе трех видов связей: активационные связи (А-связи), угнетающие связи (Усвязи), противоугнетающие связи (П-связи) [34, С. 24];

- теория психологического контракта (Э. Шейн) рассматривает мотивы человеческого поведения и их изменчивый характер. В основу этой теории положены основания, что модели человеческих потребностей и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также они зависят от их жизненного опыта, ожиданий и возраста, а сам процесс мотивации рождается при взаимоотношении работников и организации [34, С. 24];

Существование большого количества теорий мотивации, а также их концептуальная несогласованность затрудняют ясное понимание мотивационного процесса. Поэтому в следующей подглаве видим необходимость рассмотрения сущности процесса мотивации и на его основе изучить сущность управления мотивацией труда персонала.

1.2 Управление мотивацией труда персонала

Управление трудовой мотивацией персонала – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации путем влияния на условия его жизнедеятельности с помощью стимулов и мотивов, которые побуждают человека к труду.

Как и любая управленческая деятельность, управление мотивацией труда имеет определенную структуру. Процесс управления подразумевает наличие субъекта и объекта управления.

В качестве субъекта управления мотивацией труда могут выступать руководители разных рангов, сотрудники, субъекты управления внешней среды организации государственного, отраслевого и регионального уровня. Объектом управления мотивацией труда является общая трудовая мотивация всех сотрудников организации. Механизмы мотивации труда как элемент процесса управления образуют реальную основу взаимодействия для субъекта и объекта управления мотивацией труда. С помощью механизма мотивации реализуется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников.

Для рассмотрения сущности процесса управления мотивацией необходимо рассмотреть два новых понятия: мотивирование – собственно и есть процесс мотивации и стимулирование, как составная часть данного процесса и стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека [34, С. 18];

Основу данных понятий составляют такие категории, как мотив и стимул. На мотивационное поведение человека влияет не один мотив, а комплекс нескольких мотивов, определяющих его поведение – мотивационная структура личности. Мотивационная структура личности индивидуальна для каждого человека, но она меняется под воздействием внутренних факторов (мотивов) и внешних стимулов. Таким образом,

стимулы – это внешние раздражители, различные блага (экономические – заработная плата, премии и не экономические – свободный график работы, социальные гарантии и др.), воздействующие на мотивационную сферу человека.

Но каким же образом осуществляется данный процесс, наглядно представим его на рисунке 6.

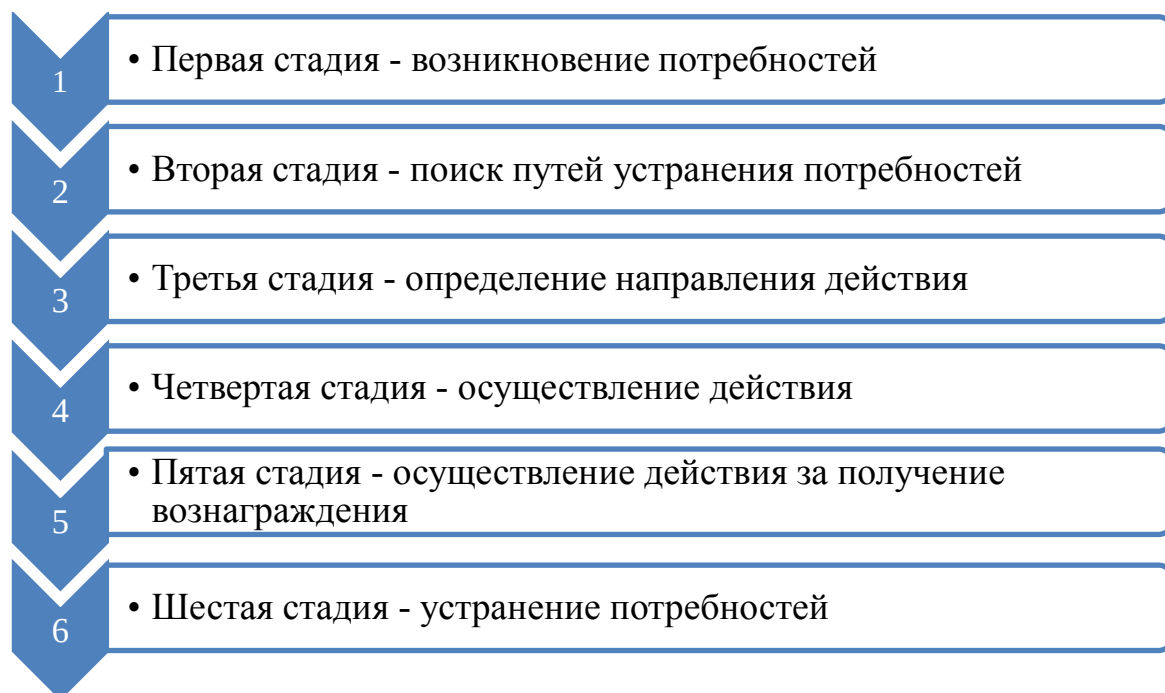


Рисунок 6 – Схема мотивационного процесса

Источник: 34.Стойновская, И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук / И.Б. Стойновская. – М., 2014. – 119 с.

На данном рисунке изображен процессный подход к управлению мотивацией персонала, который состоит из шести стадий.

Первая стадия – возникновение потребностей. . Потребности могут быть различными, но условно их разделяют на три группы: физиологические, психологические, социальные. И вместе с потребностью возникает желание найти возможность ее устранения, таким образом первая стадия плавно перетекает во вторую.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. На этой стадии человек ощущает необходимость что-то предпринять, чтобы удовлетворить потребность, или попросту, подавить ее и/или не замечать.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек определяет, что именно делать и какими средствами это осуществлять для того, чтобы устранить возникшую потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы добиться желаемого и удовлетворить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прodelав определенную работу, человек получает желаемое или то, что он может обменять на желаемый для него объект. На этой стадии становится понятно, насколько выполнение запланированных действий дало желаемый результат: происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени удовлетворения потребности на этой стадии человек или прекращает деятельность, которая не позволила ему удовлетворить его потребность, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [34, С. 26]

На процесс управления мотивацией труда оказывают влияние факторы мотивации. Их разделяют на факторы, связанные с субъектом управления, и факторы, связанные с объектом управления. Первые образуют независимые от объекта управления предпосылки его деятельности, вторые, в свою очередь, отражают степень осознания и оценки объектом его трудового участия в производстве. Данные факторы необходимо применять в совокупности для построения грамотной системы мотивации труда персонала, которая позволит повысить эффективность и качество работы.

Система мотивации сотрудников – это гибкий инструмент управления персоналом, ориентированный на достижение целей компании с помощью административных, экономических и социально-психологических методов.

Система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации:

- выявление актуальных потребностей;
- установление иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
- планирование стратегии и целей мотивации;
- выбор конкретного способа мотивации.

2. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;
- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов [11, с. 125]

Таким образом, можно сформулировать следующие основные этапы при формировании системы мотивации и стимулирования труда работников:

1. Постановка целей и задач системы мотивации исходя из общих и стратегических целей организации. Это задача отводится руководителям высшего звена – топ-менеджерами, директорам или собственникам предприятия

2. Выделение конкретных задач по реализации системы мотивации для подразделений организации.

3. Оценка ограничений.

4. Определение общих рамок системы мотивации в организации.

5. Формирование требований к различным категориям работников и определение критериев для оценки трудовых показателей.

6. Внедрение системы мотивации, ее дальнейшая апробация, модернизация при необходимости.

Основные тенденции кадрового менеджмента для повышения мотивации персонала заключаются в следующих направлениях:

- оценка работы персонала,
- информирование,
- обучение и развитие персонала,
- развитие организационной культуры.

Оценка и контроль деятельности работников являются наглядным отражением успехов и достижений в области профессиональной деятельности и является инструментом стимулирования работников достигать поставленные руководством цели, осуществляя свои прямые обязанности, формирует стремление работать с большой эффективностью.

С помощью информирования снижается общее напряжение в трудовом коллективе, повышается общая удовлетворенность профессиональной деятельностью, повышение доверия к организации, сотрудники понимают цели организации и сопоставляют их со своими задачами и др.

Еще одним важным направлением является обучение и развитие персонала. Данное направление кадрового менеджмента не только позволяет повысить профессиональные знания работников, тем самым увеличив их трудовую эффективность, но и выступает инструментом информирования о миссии и стратегии развития организации, тем самым формируя их корпоративную приверженность.

Правильно выстроенная организационная структура управления позволяет снизить недостатки в системе управления, создать условия для формирования у работников приверженности своему предприятию, заинтересованного отношения к делу и такого поведения, которое максимально работает на успешное достижение поставленных перед ними целей.

Основой любой системы мотивации и стимулирования труда являются методы мотивации, которые призваны ориентировать работников на выполнение поставленных перед ними задач.

В современном менеджменте методы мотивации труда представляются как управленческие регулирующие воздействия трех типов: пассивные, косвенные и активные. Пассивные воздействия не оказывают влияние на работников, а направлены на создание условий трудовой деятельности и включают разработку норм, правил, регламентов, касающихся труда персонала. Косвенные воздействия влияют на сотрудников организации опосредованно и реализуются в виде комплексных программ премирования, стимулирования, направленных на коллектив предприятия в целом. Активные воздействия предполагают непосредственное влияние на конкретных сотрудников или группы сотрудников.

Существует и другая классификация методов мотивации персонала, которая выделяет:

1. Организационные методы направлены на то чтобы вовлечь работника в решение различных дел предприятия, обычно работники участвуют в решении различных социальных проблем.

2. Морально-психологические методы мотивации призваны затронуть «чувства» работника – гордость за его трудовую деятельность, принятие ценности собственного труда, самым ярким примером является похвала или порицание работника, оценка его профессиональных достижений.

3. Экономические методы мотивации основаны на получении определенной выгоды сотрудниками, что повышает их благосостояние. Такие методы подразделяются на прямые (заработная плата, премии и другие материальные выплаты и вознаграждения) и косвенные (социальные гарантии, страхование жизни, пользование социальными учреждениями организации, различные льготы и др.).

Только комплексное использование организационных, морально-психологических и экономических методов даст хорошие результаты по стимулированию труда персонала в любой организации.

Среди средств по реализации мотивационной политики в организации выделяют:

- Информирование работника о целях его труда и перспективах, которые могут возникнуть у него в результате качественного выполнения своих трудовых обязанностей.
- Инструктирование предписывает индивиду наиболее-эффективные способы достижения поставленных перед ним целей.
- Стимулирование как процесс направленного усиления-необходимого руководителю мотива работника.

Таким образом, в широком смысле мотивацию можно трактовать, как побуждение к деятельности. Были рассмотрены содержательные теории мотивации (теория иерархии потребностей Маслоу; теория МакКлелланда, двухфакторная теория Герцберга); процессуальные теории (теория ожидания В.Врума, теория справедливости Д.Адамса, теория Портера-Лоулера) и ряд современных теорий мотивации. Рассмотрен процесс управления мотивацией – мотивация имеет объект и субъект управления, а также цели. Грамотно построено система мотивации и стимулирования труда персонала напрямую влияет на эффективность показателей деятельности организации в целом, поэтому менеджерам важно уделять этому направлению повышенное внимание. Система мотивации труда реализуется через систему методов мотивации, среди которых выделяют организационные, морально-

психологические и экономические методы. В следующей главе рассмотрим зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала, а также на конкретном примере рассмотрим систему мотивации труда в торговой организации.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт мотивации персонала в сфере торговли

Рассматривая вопрос о мотивации труда персонала нельзя оставить без внимания опыт мотивации сотрудников в нашей стране и в развитых странах.

Самые эффективные модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, США, Германии, Великобритании, Франции, Швеции, рассмотрим их подробнее. А также кратко охарактеризуем сущность зарубежных моделей мотивации и приведем практический пример применения данных моделей мотивации персонала на примере торговых компаний.

Первая модель мотивации труда – японская, заметим, что в Японии рост производительности труда опережает рост уровня жизни и заработной платы и все дело в действующей модели мотивации персонала.

В основе кадровой политики лежит – система пожизненного найма (в настоящее время она используется лишь на некоторых крупных предприятиях и на государственной службе). Размер оплаты труда сотрудников в первую очередь зависит от стажа работы в компании (составляет примерно 40% от общей суммы), а уже во вторую от квалификации и эффективности работы.

Выделим характерные базовые особенности японской модели:

- распределение заработной платы по отраслям;
- изменение оплаты труда в зависимости от стажа и результатов работы;
- система «плавающих окладов» для менеджеров и руководителей по результатам работы предприятия.

Характерной чертой японской системы мотивации является также корпоративное общение, которая позволяет сотрудникам чувствовать сопричастность с компанией и ее целями. Развитие системы корпоративного общения включает в себя официальное общение, корпоративные церемонии и единое рабочее место.

Но использовать японскую модель можно только в странах, где развито чувство гражданской ответственностью и самосознанием, когда граждане ставят государственные интересы выше личностных.

Примером применения Японской системы мотивации является японская компания «Uniqlo», занимающаяся продажей повседневной одежды. Мотивация в компании основана на том, что каждый сотрудник делает одно общее дело и успех зависит от личной деятельности каждого сотрудника. В компании уделяют большое внимание развитию персонала можно построить международную карьеру в рамках действующей программы «UNIQLO Manager Candidate». Пройдя видеоинтервью, выполнив групповой кейс и пройдя небольшую практику в магазине претендентов берут на должность менеджера магазина, а по итогам работы, успешного прохождения обучения по программе можно стать руководителем одного из магазинов или сети магазинов. Проанализировав результаты интервью сотрудников компании, представленных на официальном сайте «Uniqlo» можно сказать, что все сотрудники говорят о важности своей работы для достижения общих целей компании и стратегической цели - стать ведущим мировым ритейлером одежды [29]. Организация предоставляет своим сотрудникам конкурентоспособную заработную плату, оказывает финансовую поддержку при покупке или съеме жилья, также предлагает увеличивать свой капитал за счет инвестирования в акции компании.

Американская система мотивации основана на поощрении активности персонала, которые стремятся повышению собственного благосостояния и профессиональному росту. В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального

стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала. И сегодня в России используют такие американские термины, «HR» (от англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика», многие российские компании используют именно элементы американской модели системы мотивации.

Основу системы мотивации в Соединенных Штатах составляет, как и во многих странах, система оплаты труда: широкое применение нашла сдельно-премиальная система: почасовая оплата и различные виды премий. Основными системами премирования в США являются схемы участия сотрудников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера.

Система Скэнлона заключается в том, что в стоимости объема продукции учитывается доля зарплаты по плану, и если доля зарплаты по факту оказывается меньше, то сумму экономии распределяют между компанией (25%) и работниками (75%). Часть суммы, предназначенной для сотрудников, направляется в резервный фонд, оставшиеся средства распределяются в коллективе в зависимости от вклада в производственный процесс [3, С. 189].

Система Раккера заключается в том, что работники получают премию за увеличение объема «чистой» продукции в пересчете на один доллар заработной платы [3, С. 189].

Американская модель старается максимально использовать потенциал одного работника: зарплата работников зависит от количества освоенных профессий и уровня квалификации, за каждую новую специальность начисляют баллы, чем больше баллов, тем выше заработная плата - это побуждает сотрудников компаний к профессиональному развитию.

Преимущества расчета зарплаты на основе квалификации:

- мобильность сотрудников внутри компании;
- сокращение штата наемных работников за счет собственных квалифицированных кадров;
- отсутствие промежуточных уровней управления;

- повышение качества работы и производительности труда;
- экономия материальных и людских ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Среди нематериальных способов мотивации труда в американской модели выделяют:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Классический пример американской школы мотивации персонала является компания «Макдоналдс», которая делает упор на личный успех. Лучшие сотрудники получают похвалу и премию от руководства и висят на доске почета. Компания применяет следующие принципы управления:

- У каждого подчиненного один начальник.
- Четкие должностные инструкции.
- Система контроля качества продукции.
- Почасовая система оплаты труда. Наказания за опоздания, приход на работу раньше (т.к. это не выгодно компании, надо будет заплатить больше – согласно отработанному времени), выговоры.
- Возможность карьерного роста.
- Ответственность руководителя за подчиненных.
- Командообразование, тимбилдинг.

Французская модель характеризуется «большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения». Стимулирование конкурентных отношений оказывают непосредственное отношение на качество продукции или оказываемых услуг.

Французская система оплаты труда включает два направления:

1. Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами [3, С. 191].

2. Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника [3, С. 191]. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

- «Вилка» должностных окладов – размер заработной платы зависит от количества отработанного времени, участия в корпоративной жизни компании и эффективности труда сотрудника компании;
- фиксированный оклад и премия, которая зависит от производительности труда;
- премия зависит от участие в прибыли, продаж или покупки акций предприятия.

Преимущество французской модели мотивации труда состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты труда автоматически сокращается, в результате чего предприятие безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения.

Многие нематериальные стимулы, используемые в различных странах для Франции являются вариантом нормы, а наибольшее одобрение у работников вызывают гибкий график и возможность работать удаленно. Сверхурочная работа в стране не приветствуется, и рабочая неделя короче, чем во многих Европейских странах составляет всего 35 часов.

Всемирно известная французская компания L'Oréal построила свою систему мотивации на убеждении, что труд должен быть вознагражден, поэтому компания активно применяет в качестве методом мотивации премии, для работников организованы доплаты для возможности приобрести абонемент в фитнес-зал, организовано питание для сотрудников, ежегодно

проводятся выездные корпоративные мероприятия. Отдельно стоит отметить, что организация делает упор на развитие своих сотрудников: проводится как внутрифирменные тренинги специально подготовленной командой, так и предоставляется возможность пройти онлайн курсы с использованием платформы My Learning [25].

В английской модели существуют 2 модификации в системе оплаты труда (чаще зависящие от прибыли): денежная и акционерная (частичная оплата в виде акций) [25].

Широкое применение имеет также и система колеблющейся заработной платы, которая напрямую имеет отношение к прибыли. Распределение происходит в зависимости от участия (трудового либо долевого) сотрудника в получении прибыли компании.

Результатом применения данной системы, при которой предполагается участие сотрудников, наблюдается значительное повышение производительности труда.

В качестве примера рассмотрим систему мотивации английской компании «Marks&Spencer», занимающейся торговлей одежды, только в Великобритании насчитывается более 450 магазинов и еще несколько сотен магазинов по всему миру, в общей сложности в организации трудится 65000 работников. Для поддержания высокой мотивации компания использует экономические методы мотивации: премирование за эффективную работу, а также хороший социальный пакет для тех, кто долго работает и предан компании. Социальный пакет включает в себя медицинское обслуживание, обучение, повышение квалификации, отпуска, пособия по болезни, пенсионное обеспечение, даже отпуск по уходу за ребенком для отцов, награды, скидки сотрудникам на продукцию компании [31].

Немецкая модель построена на принципе социальной ориентации, основанной на гармоничном сочетании стимулирования труда и социальных гарантий, предусматривающая построение труда таким образом, чтобы в обществе не было бедных. Схема мотивации сотрудников в Германии

построена на мировоззренческом убеждении, что сотрудник – это свободная личность с собственными интересами, которая несет персональную ответственность перед обществом.

Немецкая система мотивации широко применяется в известной компании «Ritter Sport», занимающейся производством и продажей шоколада. В компании трудится 1500 сотрудников и руководство утверждает, что успешное развитие напрямую зависит от мотивации и квалификации сотрудников.

Компания ценит труд каждого сотрудника независимо от должности, а система мотивации строится на следующих постулатах:

1. «Вперед к успеху» – компания предоставляет множество вариантов для развития, доверяя свои работникам необычные задания и проекты для реализации их сильных сторон и талантов и повышая их квалификацию.

2. Оценка работы и достижений – оценка сильных сторон и возможностей для роста, а также коллективное обсуждение основных направлений развития на следующий год, согласующихся с целями предприятия.

3. Поддержка - внутренние и внешние программы развития и поддержки, семинары и тренинги (например, семинары по проблемам управления, тренинги для руководителей, мероприятия для профессионального и личностного роста, уроки иностранных языков).

4. Гибкость – компания создает небюрократизированную рабочую атмосферу, в основе которой лежит прочность ценностей предприятия (гибкий график, частичная и удаленная занятость).

5. Потенциал – работает комиссия по оценке потенциала сотрудников, которая отмечает особенно талантливых специалистов и руководителей и помогает им профессионально расти и развиваться внутри организации.

6. Обратная связь реализуется в форме регулярных встреч с руководством и организованных опросов сотрудников. Так, например, компания проводит мониторинг удовлетворенности сотрудниками корпоративной политики, приведем результаты, которые размещены на сайте компании:

- 88% сотрудников получают обратную связь от руководства;
- 95% довольны атмосферой в организации;
- 87 % довольны оборудованием и организацией рабочего места;
- 83 % чувствуют поддержку компании [28].

Для шведской модели характерна сильная социальная политика, которая направлена на сокращение неравенства в обществе путём перераспределения доходов в пользу менее обеспеченных слоёв населения, она носит название политика «Солидарной заработной платы» [10, С. 201]. Принцип сокращения разрыва между высокооплачиваемыми и низкооплачиваемыми специалистами реализуется в виде системы одноуровневого повышения оплаты труда. Это способствует усреднению размера зарплат, когда минимальные зарплаты повышаются, а максимальные – сдерживаются.

Солидарная система оплаты труда призвана решить комплекс целевых задач:

- Стимулировать обновления оборудования и внедрение на производстве технологических ноу-хау.
- Обеспечить социальную поддержку незащищенных слоев населения.
- Поддержать дух здоровой рыночной конкуренции.
- Соблюдать принцип равенства зарплат за равный труд, когда на разных предприятиях лица одной квалификации получают одинаковую заработную плату [10, С. 201].

Размер должностных окладов прописывается в отраслевом коллективном договоре и не зависит от размера прибыли компании.

Большую роль в этом играют шведские профсоюзы, которые следят за тем, чтобы фирмы с низкой прибылью не занижали оплату труда своим работникам. Это в свою очередь влияет на технический прогресс: организациям, чтобы не обанкротиться, необходимо уделять внимание модернизации производства.

Шведский принцип солидарности активно реализуется одной из известных шведских торговых компаний «H&M». Кроме этого компания придерживается следующих приемов мотивации своих сотрудников:

- возможность покупать продукцию компании дешевле, чем в розничных магазинах;
- дополнительный доход от роста компании по принципу акционерного участия для всех сотрудников;
- возможности для роста и развития в том числе построение международной карьеры;
- обратная связь;
- ежегодная аттестация и пересмотр заработной платы и др. [27]

Развитие идей мотивации в нашей стране заметно отстает от стран с развитой рыночной экономикой, многие известные всему миру модели мотивации нашли свое применение не так давно. Но в целом для многих российских управленцев проблема мотивации играет второстепенную роль, они используют только материальные стимулы, а если применяют другие методы, то они зачастую являются не эффективными, так как нет единой системы мотивации и не проводится мониторинг ее эффективности.

Российская система мотивации в настоящее время в основном базируется на материальных стимулах. Если обратиться к истории нашей страны, то в период Советского Союза основой системы мотивации составляли система пожизненного найма, карьерный рост и повышение квалификации за счет предприятия. Систему поощрения того времени составляли: премии за превышение нормы выполнения плана, тринадцатая

зарплата и другие социальные стимулы (детские сады, санатории, дома отдыха, спортклубы, медпункты, коллективное проведение досуга).

Выделим основные черты управления мотивацией в России:

- пассивность персонала;
- общественные мотивы труда, стремление к карьерному и профессиональному развитию практически отсутствует;
- желание иметь устойчивую, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую нужный уровень потребностей.

Среди приемов мотивации, используемых в нашей стране выделяют:

- материальное стимулирование (оплата по труду, премиальные системы);
- моральное поощрение;
- социально-натуральное поощрение;
- дополнительное поощрение за достижения в труде;
- социальное поощрение.

Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования в нашей стране является заработная плата. Конечно, это логично, заработная плата создает у людей чувство защищенности, с ее помощью люди удовлетворяют свои первостепенные потребности в еде, безопасности. Поэтому, как мы уже отмечали многие российские компании используют именно экономические методы (оплата труда): выплата окладов и фиксированных премий.

Молодые компании, открытые к иностранному опыту или различные крупные холдинги и корпорации, у которых развита система мотивации ведут активное корпоративной культуры предприятия, как одного из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная (организационная) культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. В организационной культуре

руководство предприятия больше всего интересуется механизм ее влияния на отношения, поведение и работу членов организации [21].

В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов компании, она может позволить себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства), создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий, праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования сотрудников.

Рассмотрим на примерах нескольких российских компаний практическую реализацию мотивационных систем.

Российская холдинговая компания «Магнит», занимающаяся розничной торговлей (АО «Тандер») ориентирует систему мотивации сотрудников на повышение эффективности при открытии новых магазинов и реконструкции действующих. Основная задача системы мотивации компании – поддержание высокой вовлеченности сотрудников различных профессий и их фокуса на достижении целей.

Компания уделяет большое внимание мотивации главных топ-менеджеров, которая основана на экономических методах: если топ-менеджер добивается роста капитализации и роста EBITDA в абсолютном выражении, то его ждет вознаграждение, привязанное к цене акций компании и реализующиеся в виде акций и опционов. Для компании топ-менеджеры являются ключевыми фигурами, но и для рядовых сотрудников действует система мотивации.

Среди материальных методов мотивации компания повышает доход сотрудников розничных точек в зависимости от оборота магазина и качества выполнения бизнес-процессов, отметим, что заработная плата в розничных точках не может быть ниже средней рыночной заработной платы по региону. Среди нематериальных методов мотивации, действующих в организации выделим следующие:

- проект «Магнит – Идея» - конкурс корпоративных идей для развития компании. В 2018 г. сотрудники Компании предложили 1 133 идеи,

39 из них – целесообразные; внедрено – две идеи, в процессе внедрения – еще три [26];

- корпоративные мероприятия;
- мотивационные программы для развития корпоративной культуры, признание профессиональных достижений и популяризацию спорта.

В головном офисе компании кроме эффективной системы премирования используются и нематериальные мотиваторы, например, удобный офис, игровые зоны для общения и отдыха, спортивный зал, кухни с бесплатной едой, что делает рабочий процесс максимально удобным, как дома. Также компания предоставляет возможности для удаленной работы, гибкий график работы, но и профессиональные требования к работникам головного офиса в этой компании достаточно высоки. Также для центрального офиса в 2018 году запущен проект «Магнит Здоровье» - на территории офиса открылась аптека, была проведена массовая вакцинация против вируса гриппа и организовано бесплатное комплексное обследование сотрудников [26].

Компания ежегодно отмечает профессиональные достижения сотрудников, лучшие награждаются ведомственными и внутренними профессиональными наградами.

Компания «Эльдорадо» – обширная розничная сеть магазинов бытовой и электронной техники в РФ и ближнем зарубежье.

Создание корпоративной системы управления персоналом в «Эльдорадо» является частью стратегии компании, направленной на увеличение эффективности и качества управления. Система управления базируется на использовании потенциала работников и включает: планирование и совершенствование работы с персоналом; поддержку и развитие способностей и квалификации работников. Среди экономических методов мотивации, в организации используется материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда,

использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда. Нематериальные методы направлены на развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п. Также осуществляется стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (подарки к юбилеям и праздникам).

В таблице (приложение А) обобщим, проанализированный зарубежный и отечественный опыт мотивации труда

Таким образом, российский менеджмент широко использует материальное вознаграждение, как стимул к работе, современные компании, понимающим важность корпоративной культуры уделяют ее развитие большое внимание и такие компании используют более разнообразные методы мотивации. Многим российским компаниям следует уделять больше внимания корпоративной культуре и использовать мировой опыт в построении системы мотивации. Далее рассмотрим построение системы мотивации на конкретной организации - АО «ЗАРА СНГ».

2.2 Анализ и совершенствование мотивации труда персонала АО «ЗАРА СНГ»

«Zara» – это ведущая розничная сеть модной одежды в мире, является Акционерным Обществом «ЗАРА СНГ».

Юридический адрес: 123317, г. Москва, набережная Пресненская, д. 10.

Базой исследования в рамках выпускной квалификационной работы является магазин «ЗАРА» по адресу г. Пенза, проспект Строителей, 1В, ТЦ «Коллаж».

АО «ЗАРА СНГ» предлагает следующие услуги:

1. основные: продажа одежды, обуви, сумок, аксессуаров (шарфы, платки, очки);

2. дополнительные: своя линейка парфюмерии; подарочные сертификаты, услуги портной для покупателей; услуги химчистки (только для покупателей); специальный заказ; резервирование вещей.

Организационная структура организации представлена на рисунке 7 приложение Б, она имеет вид матричной структуры управления.

В рассматриваемом магазине работает 30 штатных сотрудников. Общее руководство магазина осуществляет директор магазина, который распоряжается имуществом, заключает договора, в его подчинении находятся менеджеры и старший продавец, которые относятся к управленческому персоналу организации.

Процесс управления в компании АО «ЗАРА СНГ» базируется на следующих принципах:

1. Принцип оптимального сочетания централизации управления. В организации происходит передача полномочий для решения определенных задач. Директор магазина ставит задачу перед менеджерами магазина, а те в свою очередь делегируют свои полномочия.

2. Принцип сочетания прав, ответственностей и обязанностей каждый работник компании имеет свои права и обязанности, прописанные в его должностных инструкциях и он несет ответственность за их выполнение.

3. Принцип иерархичности и обратной связи. Осуществляется создание многоуровневой структуры управления, при которой одни уровни управления находятся под контролем других уровней управления.

Кадровую политику АО «ЗАРА СНГ» можно охарактеризовать, как пассивную. В организации нет точной программы действий в отношении персонала, и кадровая работа сводится к устранению негативных последствий. В полной мере не осуществляется прогноз кадровых потребностей, практически не используются средства оценки персонала, менеджеры реагируют только тогда, когда возникает ситуация нехватки кадров, не анализируют причин текучести.

Проведем анализ трудовых ресурсов в АО «ЗАРА СНГ», проанализировав численность персонала (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ численности персонала АО «ЗАРА СНГ» за 2016-2018 гг.

	Должность	2016	2017	2018
Управленческий персонал	Директор магазина	1	1	1
	Менеджер отдела	3	3	3
	Старший продавец	3	2	3
	Мерчендайзер	3	3	3
	Старший кассир	2	2	2
	Продавец-кассир	7	6	6
	Продавец-консультант	14	9	12
Всего		33	28	30

Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

Согласно данным таблицы 1, можно заметить, что в 2016 году наблюдалась наибольшая численность персонала, в следующем году она снизилась на 5 человек, в 2018 год произошел небольшой рост численности сотрудников. Так же стоит заметить, что такие изменения в основном произошли среди неквалифицированного персонала – продавцов.

Далее рассмотрим основные показатели, характеризующие трудовые ресурсы: возраст работников (таблица 2); половозрастную структуру работников (таблица 3); уровень образования работников (таблица 4).

Таблица 2 – Возрастная характеристика трудовых ресурсов в АО «ЗАРА СНГ» за 2018 год

Возраст	Количество персонала	Доля в %
18-25	13	43
25-30	8	27
30-35	7	23
>35	2	7
Всего	30	100

Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

Согласно данным таблицы 2 коллектив организации достаточно молодой, средний возраст сотрудников – 25-28 лет.

Таблица 3 – Половозрастная структура работников АО «ЗАРА СНГ»

Пол	2016	Доля, %	2017	Доля, %	2018	Доля, %
Женский	28	85	22	79	19	63
Мужской	5	15	6	21	11	37
Всего	33	100	28	100	30	100

Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

В организации трудятся в основном женщины, но за последние годы стало увеличиваться количество мужчин и их доля стала равна 37% от числа всех сотрудников.

Таблица 4 - Состав и структура персонала по уровню образования

Образование	Количество	Доля %
Высшее	14	46
Незаконченное высшее	8	27
Среднее профессиональное	8	27
Среднее (полное) общее	-	-
Неполное среднее	-	-
	30	100

Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

Что касается образования, то среди продавцов-консультантов преобладают люди с средним образованием, но которые обучаются в техникумах, вузах, а также законченным средне-профессиональным образованием. Более квалифицированный персонал – менеджеры имеют высшее образование.

В целом можно вывести, что структура персонала АО «ЗАРА СНГ» удовлетворительна и отвечает требованиям предприятий торговой отрасли.

Проведем анализ системы мотивации сотрудников АО «ЗАРА СНГ», которую можно разделить на 2 блока: материальное и нематериальное стимулирование труда. Рассмотрим каждое из них подробнее, используя анализ внутренних документов компании и глубинное интервью с директором Пензенского магазина «ЗАРА» (приложение В).

Одним из главных элементов системы мотивации труда любой торговой организации является материальное стимулирование персонала. В АО «ЗАРА СНГ» материальное стимулирование состоит из следующих компонентов:

- Тариф /оклады (постоянная часть заработной платы) – определяется для руководителей, специалистов и служащих в индивидуальном порядке руководством организации.

- Различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.).

- Премия по результатам работы магазина - начисляется всем сотрудникам АО «ЗАРА СНГ» в зависимости от разных факторов, например, выполнения плана продаж.

Регламентирующими документами для системы материального стимулирования и всей системы мотивации в организации выступают:

- положение об оплате труда;
- положение о льготах и дополнительном вознаграждении;
- индивидуальный трудовой договор.

В АО «ЗАРА СНГ» повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата производится на основании должностных окладов, оговоренных в трудовых договорах работников и ежемесячном премировании по результатам деятельности организации. В соответствии с приказом генерального директора, в организации применяется система заключения индивидуальных трудовых договоров, где устанавливаются персональные оклады. Оплата труда персонала производится из фонда оплаты труда, который имеет постоянную и переменную часть. Переменная или премиальная часть формируется по результатам деятельности и имеет прямую зависимость от объема продаж и качества оказываемых услуг.

На вопрос как организована система премирования в АО «ЗАРА СНГ», директором магазина был дан следующий ответ: *«В организации применяют следующие виды премирования:*

- премирование по результатам деятельности всей организации;*
- единовременное премирование.*

Условием премирования по результатам деятельности является минимально допустимое количество претензий со стороны потребителей, объем продаж. При наличии претензий фонд премирования может быть уменьшен до 50%.

Единовременное премирование может осуществляться за достижение каких-либо показателей, как личных, так и коллективных или к праздничной (юбилейной) дате.»

Система косвенного материального стимулирования (социального стимулирования) АО «ЗАРА СНГ» включает льготы, предоставляемые на основании Коллективного договора, а также дополнительные льготы, не включенные в Коллективный договор (материальная помощь отдельным категориям сотрудников, доставка с места работы за работу магазина в сверхурочное время и т.д.).

В организации предоставляются все социальные гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом РФ:

- оплачиваемый отпуск – 28 календарных дней;
- оплата временной нетрудоспособности на основании больничного листа;
- официальное трудоустройство;
- отчисления в пенсионный фонд;
- социальное страхование;
- медицинское страхование.

В Коллективном договоре АО «ЗАРА СНГ» закреплены обязанности работодателя по профессиональной подготовке и переподготовке

работников. В одном из разделов сказано, что работодатель проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в организации, а при необходимости – в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования.

Директору магазина был задан вопрос о том, часто ли сотрудники проходят профессиональную подготовку и повышение квалификации, на что был дан следующий ответ: *«Повышение квалификации проходят в основном только управляющий персонал магазина и руководитель, обучение рядов сотрудников проходит на рабочем месте».*

Таким образом, указанные обязанности работодателя также являются важной частью косвенного материального стимулирования персонала, но по сути дела эта часть стимулирования не используется организацией, так как обучение персонала происходит на местах – более опытные сотрудники обучают новичков на своем рабочем месте. Закрепляющим моментом в обучении является стажировка или испытательный срок, которая позволяет определить насколько сотрудник усвоил теоретическую базу, по завершении стажировки проводится аттестация по полученным знаниям и применению их на практике. При положительных результатах новый сотрудник выходит на самостоятельную работу. Испытательный срок действует в течение 2 месяцев с выплатой заработной платы, но без премиальной надбавки.

Вторая часть мотивационной системы – это нематериальное стимулирование.

В ходе глубинного интервью с руководителем магазина было выяснено, что система нематериального стимулирования работников организации состоит из следующих частей:

- моральное поощрение;
- организация труда;
- корпоративные мероприятия;
- информационная политика компании.

К методам морального поощрения относятся: почетные грамоты; благодарности от руководителя предприятия; поздравительные адреса. Награждение почетной грамотой производится за высокие показатели в выполнении профессиональных обязанностей. Почетная грамота сопровождается разовой премией, благодарность или поздравительный адрес могут быть отмечены подарком и т.д. Такая взаимосвязь многократно увеличивает эффект подобных мероприятий и усиливает стимулирующее действие.

На вопрос на основании каких критериев происходит оценка персонала и принимается решение о поощрении сотрудника, был получен следующий ответ: *«Оценка деятельности носит субъективный характер, 1-2 в год я лично отмечаю нескольких сотрудников, которые на мой взгляд работали эффективней и в них не было никаких замечаний».*

Эффективность применения такого метода очень высока, и грамоты психологически воспринимаются сотрудниками как значимые и почетные, но то что они выдаются без конкретного анализа и оценки выполнения трудовых обязанностей снижает этот эффект.

В случае не добросовестного исполнения своих обязанностей руководитель магазина может использовать дисциплинарные взыскания руководства, как устные, так и письменные. Также могут применяться и экономические меры взыскания, но на практике они применяются редко.

Следующий стимул – организация труда. Этому виду стимулирования уделяется большое внимание, в результате которого в полной мере используются следующие средства повышения трудовой мотивации через организацию труда: личностные особенности работников; социальные отношения; условия на рабочем месте; политика в отношении персонала. Что касается организации труда, то в магазине предусмотрено несколько комнат для персонала, где они могут передохнуть в свой перерыв, находятся их личные вещи.

Осуществляется оценка личностных особенностей работника, на основании которой разрабатываются рекомендации по повышению мотивации конкретного работника, мы уточнили у директора магазина, как реализуется данное направление, на что получили следующий ответ: *«Данные мероприятия по оценке личностных особенностей производятся только в категории высокопрофессиональных специалистов – руководителей и менеджеров, они реализуются на уровне руководства всей российской сети магазинов «ЗАРА». Также эти мероприятия проводятся при приеме специалистов на работу в ходе интервью.»*

Социальные отношения – в нашем случае это психологический климат, сложившийся в коллективе и оказывающий серьезное влияние на мотивацию работников. Директор магазина отметил, что в настоящее время социально-психологический климат в магазине благоприятный, конфликтных ситуаций практически не возникает, за счет выработанных в компании норм и правил поведения и взаимопонимания между сотрудниками.

Что касается, такого метода нематериального стимулирования как обучение и развитие персонала, то в компании «Зара» процесс обучения представляет собой модель корпоративного обучения, когда обучения проводят «своими силами» опытные сотрудники. Такой вид обучения не требует финансовых затрат, а также легок в организации, но в тоже время в такой системе обучения отсутствует системность.

Для руководящего состава организации (директора, менеджеров) предусмотрены различные программы повышения квалификации, например, по управлению торговым предприятием, созданием эффективной команды продавцов-консультантов и т.д.

Еще одним важным элементов системы мотивации персонала являются корпоративные мероприятия. Данные мероприятия формируют сильную корпоративную культуру, что характеризуется комфортным психологическим климатом, сплоченностью персонала и формированию из сотрудников команды единомышленников и соратников. Был задан вопрос

«Какие корпоративные мероприятия, проводятся в Пензенском филиале?»», руководитель ответил: «сотрудники отмечают совместно такие праздники, как Новый год, 8 марта и 23 февраля».

Весьма серьезным стимулирующим (или дестимулирующим) фактором является корпоративный стиль отношений между начальниками подчиненными, информирование при этом является важнейшим элементом стимулирования персонала. В филиалах имеются стенды с информацией о компании, ее миссии, стратегических целях, планах на ближайший месяц, квартал; информация о достижениях подразделений; поздравления с днем рождения. Все перечисленное способствует снижению возможной напряженности в коллективе, повышает доверие к организации и принимаемым решениям.

Представим результаты анализа системы мотивации труда и наши предложения по ее совершенствованию в форме таблицы 5.

Таблица 5 – Проблемы и рекомендации для совершенствования системы мотивации труда персонала АО «ЗАРА СНГ»

Проблемы системы мотивации	Рекомендации
Премирование происходит по результатам продаж и на основании «субъективной» оценки производительности труда руководителем.	Разработать прозрачную систему материального стимулирования работников основанную на ключевых показателях эффективности (KPI).
Отсутствует система оценки деятельности сотрудников.	Разработка критериев для оценки персонала.
Мало уделяется внимание развитию корпоративной культуры. К корпоративным мероприятиям относятся только праздники – Новый год, 8 марта и т.д.	Корпоративные мероприятия: конкурсы (мотивационный - «Лучший по профессии»; корпоративный конкурс и целевые конкурсы); еженедельный бесплатный завтрак для сплочения коллектива и налаживания внутрифирменных коммуникаций.
Отсутствует система обучения и развития персонала для рядовых сотрудников.	Корпоративное обучение – еженедельные тренинги и семинары на разные темы для развития персонала.

Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

Рассмотрим рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала подробнее.

Для решения первой задачи предлагаем использовать систему КРІ - систему, основанную на ключевых показателях эффективности. Такая система может применяться как для всей организации, так и для конкретных специалистов или подразделения компании.

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Предлагаем использовать такую систему оплаты труда для всего магазина «Зара».

Формирование мотивации на базе КРІ состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть – это фиксированная заработная плата работников (оклад), исходя из его должности. А переменная часть заработной платы предлагаем рассчитывать на основе данной системы.

Для внедрения данной системы необходимо определить показатели на основе которых будет рассчитываться переменная часть заработной платы. Показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. При выполнении выделенных показателей заработная плата у сотрудников увеличивается, тем самым это мотивирует их выполнять данные показатели, тем самым выполнять цели компании.

Целями использования КРІ для сотрудников торговой организации, которой являет АО «ЗАРА СНГ» являются увеличение объема продаж,

увеличение выручки на одного покупателя, увеличение лояльности клиентов, привлечение новых клиентов.

Далее приведены ключевые показатели эффективности:

- KPI 1 – выполнение плана по объему продаж, %.

$$KPI\ 1 = (SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\% \quad (1),$$

где $SV_{\text{факт.}}$ (Sales Volume) – фактический объем продаж; $SV_{\text{план.}}$ – запланированный объем продаж.

- KPI 2 – качественное обслуживание клиентов, балл.

Необходимо установить, в какой мере каждый из KPI влияет на переменную часть заработной платы. В таблице 6 приведен вес для каждого из показателей в переменной части заработной платы.

Таблица 6 – Влияние показателей на формирование переменной части заработной платы

Показатели	Вес показателя в переменной части, %
KPI 1 – выполнение плана по объему продаж	70
KPI 2 – качественное обслуживание клиентов	30
Итого:	100

Источник: Алиев, И. М., Бобова, А. С. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе KPI // Известия СПбГЭУ. - 2016. - №6 (102). – С. 82-87.

Далее определяем коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана (таблица 7).

Таблица 7 – Коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
выполнение плана менее 50%	0	Очень низкий уровень
выполнение плана от 51 до 80%	0,5	Низкий уровень
выполнение плана от 81 до 100%	1	Выполнение плана – хороший уровень
выполнение плана более 100%	1,2	Перевыполнение плана – отличный уровень.

Источник: Алиев, И. М., Бобова, А. С. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе KPI // Известия СПбГЭУ. - 2016. - №6 (102). – С. 82-87.

Для расчета заработной платы менеджеров по продаже можно применять следующую формулу:

$$\text{ЗП} = \text{О} + \text{ПЗП} \quad (2),$$

где О – постоянная часть заработной платы (оклад); ПЗП – переменная часть заработной платы.

$$\text{ПЗП} = \text{Плановая сумма переменной части} * (\text{Вес КРП1} * \text{Коэффициент КРП1} + \text{Вес КРП2} * \text{Коэффициент КРП2}) \quad (3).$$

После разработки и расчета показателей, следует этап внедрения новой схемы оплаты труда. Необходимо довести до всех сотрудников её суть, чтобы каждому сотруднику стало понятно, из чего теперь складывается его заработная плата.

Данная схема оплаты труда мотивирует менеджера по продаже не только выполнять план объёма продаж, но и привлекать новых клиентов, а также заботиться об их качественном обслуживании.

При успешном внедрении системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- новый алгоритм оплаты труда позволит поднять зарплату результативным работникам и стимулировать остальных сотрудников работать более эффективно;
- снизится зависимость зарплаты от внешних факторов, на которые работник не влияет, особенно в периоды спада продаж;
- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях/

Также было выявлено, что в организации отсутствует система оценки деятельности сотрудников, мы предлагаем использовать метод «оценка 360°» для оценки профессиональной деятельности персонала АО «ЗАРА СНГ». Такой метод на наш взгляд лучше всего подходит для оценки персонала магазина, так как оценка работы только по критериям проводится только

руководителем и носит субъективный характер, так как руководитель не всегда видит работника в деятельности. В приложение Г приведена анкета для оценки деятельности сотрудников: мнение о компетентности сотрудника высказывают его начальники, коллеги и подчиненные.

В классическом варианте профессионализм оценивается по пятиуровневой системе, которые необходимо поставить на против того или иного критерия:

Предлагаем проводить оценку профессиональной деятельности на основании следующих критериев:

- работа в команде ;
- инициативность;
- дисциплинированность;
- соблюдение норм и правил компании;
- работа в покупателями (внимательность к покупателям, приветствует покупателей, помогает выбрать товар и т.д.);
- выполнение профессиональных обязанностей;
- внешний вид (бейдж, форменная одежда);
- знает ассортимент магазина и разбирается в модных тенденциях сезона;
- участие в корпоративных мероприятиях;
- стремление к развитию.

На основании данных критериев оценку предлагаем проводить в бальной системе от 1 до 10 баллов, где 1 низкий показатель критерия, а 10 – высокий. В результате если в совокупности ответом испытуемый набрал от 0 до 50% баллов это считается низким показателем, т.е. уровень профессиональных компетенций находится на низком уровне, от 50 до 70% - средний уровень и от 70% и выше – высокий. По результатам такой оценки можно принимать решение о развитии сотрудника, необходимость корректировки системы мотивации.

Инструментами по формированию нематериальной мотивации труда сотрудников торговой организации видим через систему конкурсов, задача которых сводится к следующему:

1. признание трудовых показателей деятельности – конкурсы среди сотрудников магазина;
2. формирование сплоченного коллектива и положительного морально-психологического климата в коллективе с помощью комплекса корпоративных мероприятий.

Система конкурсов позволит работникам получать признание со стороны организации и руководства, чувствовать себя нужными и ценными, что будет подтверждаться получением бонусов в разном виде - грамот, похвал, награждений и т.п. Обеспечение моральной заботы и обеспечение механизма самоутверждения и получения уважения для работника со стороны организации позволит обеспечить обратную связь, то есть будет получен необходимый мотивационный эффект.

Целями конкурсов будет поощрение сотрудников, которые добились лучших показателей; формирование позитивного отношения к исполнению трудовых обязанностей; формирование чувства ответственности за результаты труда; вызов гордости за принадлежность к профессии и к организации.

Можно использовать следующие виды конкурсов:

1. Мотивационный - «Лучший по профессии», цель которого стимулировать людей к достижению высоких показателей в работе.
2. Корпоративный конкурс - эти мероприятия проводят для укрепления и развития корпоративной культуры, сплочения коллектива, оживления рабочей атмосферы. Примером такого конкурса может быть интеллектуальная игра по типу КВИЗ или конкурс «Бренд ZARA», когда сотрудникам необходимо правильно ответить на вопросы об истории и развитии компании «Зара». Такой конкурс решает сразу две задачи, во-первых он помогает создать корпоративный дух, улучшить моральный

климат в коллективе, а также создает условия для проникновения сотрудниками корпоративными ценностями компаниями, так как для участия в таком конкурсе сотрудникам необходимо будет тщательнее познакомиться с историей бренда.

3. Целевые конкурсы – эти конкурсы проводятся для того, чтобы решить конкретную задачу или актуальную проблему, стоящую перед компанией. Можно выделить такие виды целевых конкурсов:

- инновационный направлен, на то чтобы сгенерировать новые идеи, решить насущные проблемы;
- информационный – привлечь внимание к проблеме, выявить инициативную группу.

В качестве примера целевого конкурса можно предложить конкурс по решению проблемы привлечения новых клиентов и повышения продаж. В течение определенного времени сотрудники формулируют свои предложения по решению данного вопроса и потом сдают их директору магазина. Директор анализирует все предложения и выявляет победителя, а лучшие предложения по плану повышения продаж могут быть внедрены в практику магазина.

Для организации конкурсов необходимо предусмотреть стимулирующие методы для того, что привлечь сотрудников к участию в них. На наш взгляд следует предлагать как материальные стимулы – денежный приз, так и моральные, диплом победителя, а также, например, оплачиваемый выходной и т.д. Подобные конкурсы необходимо проводить раз в квартал или раз в полугодие.

Предложенная система конкурсов и по нашему мнению поможет решить следующие задачи:

- обучение сотрудников работе в команде;
- создание и поддержание дружеских отношений в коллективе;
- адаптация новых сотрудников в коллективе;
- снятие психологического напряжения и конфликтов;

- повышение уровня доверия и взаимопомощи в коллективе;
- повышение уровня личной ответственности за результат;
- перевод мышления сотрудников из состояния конкуренции к сотрудничеству;
- повышение командного духа;
- повышение желания сотрудников делиться опытом, открыто обсуждать проблемы и пути их решения, анализировать прошлый опыт, делать выводы, учитывать ошибки;
- повышение уровня инициативности сотрудников [23, С. 26].

Также важным элементом морального стимулирования являются корпоративные мероприятия, которые активно используются в японской мотивационной системе. Корпоративные мероприятия создают условия для отдыха работников от напряженного труда, улучшения психологического климата в коллективе, снижения конфликтных ситуаций.

Предлагаем компании раз или два в неделю устраивать бесплатные завтраки для сотрудников. В утренние часы в будни нет большого потока клиентов и можно разделить весь персонал на 2 группы: сначала первая группа завтракает в течение 30 минут, затем ее сменяет вторая группа. Главная цель корпоративных завтраков создание условий для общения сотрудников магазина в неформальной обстановке и повышения корпоративной культуры.

Также в качестве корпоративных мероприятий предлагаем раз в неделю уделять время на корпоративное обучение. Рекомендуем проводить обучение с 9.00 до 10.00 в любой будний день, в это время магазин еще закрыт, поэтому на обучении могут присутствовать все сотрудники. Также желательно, чтобы это время считалось, как отработанное трудовое время для работников.

Темами образовательных встреч могут быть следующими:

- знакомство с мировым опытом продаж;

- анализ модных тенденций, для того, чтобы продавцы-консультанты были в теме модных трендов и могли советовать и подбирать актуальные комплекты посетителям;

- развитие корпоративного духа – упражнения на сплочение и доверие и т.д.

Основные задачи, решаемые с помощью проведения корпоративных мероприятий:

- разрешение межличностных конфликтов персонала;
- знакомство сотрудников друг с другом и с руководящим составом в неформальной обстановке;

- формирование корпоративного духа фирмы;
- сплочение коллектива и развитие корпоративных ценностей;
- создание благоприятного рабочего настроения в компании;
- диагностика психологического климата в штате.

Во второй главе были проанализированы методы и способы мотивации в России и зарубежных странах. Зарубежные мотивационные системы используют различные финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Так, например, в Японии система мотивации основана на принципах гражданской ответственности, Американская модель ориентирована на достижение личного успеха и профессионального развития, французская система мотивация основана на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении, шведская отличается высокой социальной ориентированностью и борьбой с социальными несправедливостями. В то время, как наша страна использует зачастую лишь экономические методы и только начинает перенимать опыт развитых стран.

Была проанализирована система мотивации труда на примере одной из российских компаний – АО «ЗАРА СНГ», было выявлено, что основой системы материальной мотивации в розничной компании является трудовой

договор, в котором оговорен оклад сотрудника и Положение об оплате труда персонала, в котором обозначены ежемесячные премии по результатам, а также наличие социальных льгот. Система премирования ограничена результатами деятельности, и не использует никакие другие критерии для дополнительного вознаграждения. Компания малоэффективно использует нематериальные инструменты мотивирования сотрудников.

Таким образом, проведенные исследования выявили необходимость корректировки мотивации и стимулирования персонала, особенно молодых специалистов и торгового персонала. Для совершенствования мотивации труда сотрудников торговой организации АО «ЗАРА СНГ» предлагаем использовать систему оплаты труда KPI, основанную на ключевых показателях эффективности и метод оценки профессиональной деятельности сотрудников - метод «оценка 360°», а также систему разноплановых конкурсов и корпоративные мероприятия, как нематериальные инструменты стимулирования труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена теоретическому анализу процесса формирования и управления мотивацией труда персонала в организации. В ходе анализа различных источников в многогранном понятии мотивации были выделены следующие аспекты, характеризующие ее: совокупность мотивов поведения и деятельности человека; система внутренних и внешних факторов; побуждение к деятельности; использование мотивов поведения; побудительная причина для последующего действия для достижения цели; процесс стимулирования действия любых стимулов. Основная сущность мотивационного процесса изложена в теориях мотивации, рассмотрены содержательные теории, процессуальные и несколько современных теорий мотиваций.

Рассмотрена сущность процесса управления мотивацией, который реализуется через следующие функции: планирование мотивации, осуществление мотивации и управление мотивационными процессами. Среди направлений кадрового менеджмента в целях повышения мотивации осуществляется: оценка работы персонала, информирование, обучение и развитие персонала и формирование и развитие организационной культуры предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы провели анализ зарубежных и российской моделей управления мотивацией. Проанализированы следующие зарубежные модели: американская модель основана на профессиональном развитии и стремлении к достижению личного успеха; японская базируется на высоком чувстве гражданской ответственности, которое заключается в том, что государственные и общественные интересы стоят выше личностных, французская модель характеризуется системой гибких графиков; немецкая модель включает социальные гарантии, английская модель основана на трудовом доле участия, а шведская модель отличается стремлением к равноправию среди

общества и сильно социальной политикой. Российская модель управления мотивацией начала свое формирование не так давно, поэтому она значительно уступает многообразию методов и форм зарубежных практик и основывается в основном на экономических методах. На примере торговой сети «Магнит» и «Эльдорадо» была рассмотрена система мотивации в нашей стране.

Таким образом, рассмотренный теоретический материал по управлению мотивацией позволил нам провести анализ системы управления на конкретном предприятии и помог сформулировать рекомендации по ее совершенствованию. Объектом исследования выступило АО «ЗАРА СНГ».

В результате анализа деятельности компании было выявлено, что основу системы мотивации в организации составляют система заработной платы (оклад, выплаты, предусмотренные законодательством и премия по результатам работы магазина) и включает различные виды социальных льгот, гарантий и компенсаций, в том числе предусмотренные Трудовым кодексом РФ. Среди методов нематериального стимулирования выделяют: моральное поощрение; организация труда; корпоративные мероприятия; информационная политика компании.

Для совершенствования действующей системы мотивации работников АО «ЗАРА СНГ» предложили разработать прозрачную систему материального стимулирования работников, основанную на методе KPI и использовать методы морального стимулирования, предлагаем использовать метод «оценка 360°» для оценки профессиональной деятельности сотрудников и предложили критерии для данного метода оценки персонала. В качестве моральных методов совершенствования мотивации предлагаем использовать комплекс корпоративных мероприятий и конкурсов для улучшения морально-психологического климата в коллективе и развития корпоративного духа.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев, И. М., Бобова, А. С. Основные этапы построения системы сбалансированных показателей и разработки мотивационной схемы оплаты труда на базе KPI // Известия СПбГЭУ. - 2016. - №6 (102). – С. 82-87.
2. Ахметова, И. А., Каташвили С. Д. Современный вектор развития системы мотивации и стимулирования труда // Приоритетные направления развития науки и образования. - 2016. - № 4-2 (11). - С. 150-154.
3. Башкатова, Е. Н. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях. // Экономика. Общество. Человек. -2019. - С. 187-195
4. Белова, А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. — 2016. — №9. — С. 491-494.
5. Бексултанова, А. И., Бетрахмадова, Х. М., Ахмадов, У. М. Влияние мотивации на трудовую деятельность и стимулирование работников//ФГУ Science. - 2018. - № 1 (11). - С. 18-21.
6. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник для ср. спец. учеб. заведений / Виханский О. С., Наумов А. И. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 288 с.
7. Галяутдинов, Р. Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii>
8. Герасимчук, О. С. Сравнительный анализ мотивации труда в Японии и США // Новая наука: От идеи к результату. - 2016. - № 4-1. - С. 116-118.
9. Гуров, В. И., Сукманов, Э. В. Эволюция теорий мотивации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2008. - №2. – С. 72-74.
10. Данилина, Е. И. Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей III Международной научно-практической конференции. 11–12 апреля 2018 г. / Отв. ред. д.э.н., профессор

Е.И. Данилина — М.: Московский технологический университет, 2018. — 222 с.

11. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / Дейнека А. В., Беспалько В. А.— М.: Дашков и К, 2018. — 389 с.

12. Дейнека, А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2014. - 288 с.

13. Иванова, Е. А., Хейгетян, С. В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации // Экономика и социум. - 2016. - № 8 (27). - С. 636-644.

14. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 524 с.

15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / Кибанов А.Я., Эсаулова И.А., Шаталова Н.И.; Под ред. Кибанова А.Я. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.

16. Кошарная, Г. Б. Управление персоналом: дипломное проектирование / Г.Б. Кошарная, Д.В. Рожкова. - Пенза: Изд-во ПГУ, 2013.— 56 с.

17. Кулькова, И. А., Курсанова, С. Г. Изучение элементов современной системы мотивации труда в России // Human Progress. - 2016. - №8. – С. 72-74.

18. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.

19. Литовская, Ю. В., Свиридова, Г. С., Полькина, Я. Ю. Особенности мотивации труда персонала в США и странах Западной Европы // Современный менеджмент: теория и практика. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – 2017. - С. 15-21.

20. Магура, М. Тематический выпуск: Секреты мотивации, или Мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. Управление персоналом. - 2007. - № 13-14.
21. Макарова, Е. А., Голубева, М. М. Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт [Электронный ресурс] / Под ред. Макарова, Е.А., Голубева, М.М. — Электрон. дан. — Вестник ТИУиЭ. - 2017. - №2 (26). — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-personala-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt>
22. Настинова, Ц. С. Управление персоналом в современных условиях // Молодой ученый. - 2016. - №8. - С. 632-634.
23. Наянова, К. В. Тимбилдинг как сочетание метода обучения и сплочения персонала // Профессиональная ориентация. - 2018. - № 1. - С. 26
24. Нестеров, А. К. Мотивация труда персонала в организации [Электронный ресурс] / Нестеров А.К. Энциклопедия Нестеровых – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/sovershenstvovanie-sistemy-motivacii-truda-personala-na-predpriyatii.html>
25. Николаева, И. И. Зарубежный опыт мотивации персонала // Human progress. – 2018. - Том 4, № 7. – С. 1-8.
26. Официальный сайт компании АО «Тандер» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://magnit.com/ru>
27. Официальный сайт компании «H&M» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://career.hm.com>
28. Официальный сайт компании «RITTER-SPORT» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ritter-sport.de/ru/company/career.html>
29. Официальный сайт компании «Uniqlo» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.uniqlo.com/ru/estore/pc/ru_RU/
30. Официальный сайт компании «ZARA» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.zara.com/ru/>
31. Официальный сайт «Marks&Spencer» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marksandspencer.com/>

32. Панина, И. Н. Развитие мотивации достижения успехов и других, связанных с трудовой деятельностью, качеств личности у сотрудников организации // Вестник Московского университета МВД России. - 2017. - № 5, - С. 257-259.
33. Сафеекина, А. А., Стеклова, О. Е. Зарубежный опыт мотивации персонала // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2017. - № 4 (80). - С. 71-73.
34. Стояновская, И. Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук / И.Б. Стояновская. – М., 2014. – 119 с.
35. Филатова, А. В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала // Основы ЭУП. - 2012. - №1 (1). – С. 126-138.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Системы мотивации и стимулирования труда в зарубежных странах

Страна	Основные черты национальной системы мотивации	Характеристика системы мотивации торговой компании
Япония	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заработная плата зависит от результатов труда и стажа работы. 2. Корпоративное общение. 3. Пожизненный найм (действует в государственных предприятиях). 4. Единовременное пособие при выходе на пенсию 	В «Uniclo» каждый сотрудник чувствует ответственность за дело компании, а компания предлагает конкурентноспособную заработную плату, помощь при покупке и съеме жилья, участия в акциях и др. льготы. Компания уделяет большое внимание системе развития персонала – «UNIQLO Manager Candidate»
США	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главный мотив – построение личной карьеры и стремление к благосостоянию. 2. Сочетание элементов сдельной и повременной систем. 3. Участие в прибыли компании. 4. Доплаты за профессионально развитие. 	Система мотивации компании «Макдоналдс» построена на достижении личного успеха: премирование и поощрение лучших работников, почасовая система оплаты труда, возможности карьерного роста, в том числе на международном уровне, активно используют командообразование и тимбилдинг.
Франция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуализация оплаты труда. 2. Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству. 3. Возможности удаленной работы и гибкого графика работы. 	Компания L'Oréal использует систему премирования, бесплатное питание, оплачивает фитнес-зал и делает упор на возможности для развития (тренинги, онлайн курсы) персонала.
Великобритания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Участие в прибылях. 2. Долевое участие в капитале. 3. Трудовое долевое участие. 4. Чисто трудовое участие. 	«Marks&Spencer» использует премирование за эффективную работу и социальный пакет (мед. страховка, оплата обучения, отпуска, пособия и др.) за стаж и преданности компании.
Германия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Социальные гарантии. 2. Стимулирование труда. 	«Ritter Sport» предоставляет возможности для профессионально развития, делает оценку работы и достижений работников, реализуются внутренние и внешние программы развития и поддержки, семинары и тренинги возможности для

Страна	Основные черты национальной системы мотивации	Характеристика системы мотивации торговой компании
		удаленной работы и гибкий график, работает комиссия по оценке потенциала сотрудников, обратная связь с руководством.
Швеция	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дифференциация системы налогов и льгот. 2. Сильная социальная политика – единый заработные платы, зависящие от квалификации. 	Компания «Н&М» придерживается следующих приемов мотивации труда: скидки на собственную продукцию, дополнительный доход от роста компании (акции), возможности для роста и развития в том числе построение международной карьеры, обратная связь, ежегодная аттестация и пересмотр заработной платы и др.
Россия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широко применяются материальное стимулирование (оплата по труду и премии). 2. Социальные гарантии. 3. Грамоты и благодарности, как элементы моральной мотивации. 	Торговая сеть «Магнит», (АО «Тандер») ориентирует систему мотивации сотрудников на повышение эффективности при открытии новых магазинов и реконструкции действующих – делает упор на стимулирование. Нематериальные методы мотивации: конкурс корпоративных идей для развития компании, корпоративные мероприятия, мотивационные программы для развития корпоративной культуры, признание профессиональных достижений и популяризацию спорта. Сеть «Эльдорадо» - премирование по результатам продаж.

Источник: Составлено автором по [26, 27, 28, 29, 31].

Организационная структура АО «ЗАРА СНГ»



Источник: Составлена автором на основе кадровой документации АО «ЗАРА СНГ»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы для глубинного интервью с директором Пензенского магазина «ЗАРА».

1. Как организована система премирования в АО «ЗАРА СНГ» ?
2. Часто ли сотрудники проходят профессиональную подготовку и повышение квалификации?
3. Что входит в систему нематериальной мотивации труда в организации, какие методы морального поощрения используются?
4. На основании каких критериев происходит оценка персонала и принимается решение о поощрении сотрудника?
5. Как осуществляется оценка личностных особенностей работника, на основании которой разрабатываются рекомендации по повышению мотивации конкретного работника?
6. Какие корпоративные мероприятия, проводятся в Пензенском филиале?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка специалиста по методу «360°»

Критерии	Коллеги	Подчиненные	Руководитель	Личная оценка
1. Работа в команде				
2. Инициативность				
3. Дисциплинированность				
4. Соблюдение норм и правил компании				
5. Работа с покупателями (внимательность к покупателям, приветствует покупателей, помогает выбрать товар и т.д.)				
6. Выполнение профессиональных обязанностей				
7. Внешний вид (бейдж, форменная одежда)				
8. Знает ассортимент магазина и разбирается в модных тенденциях сезона				
9. Участие в корпоративных мероприятиях				
10. Стремление к развитию				

Оценивать от 1 до 10 баллов, где 1 самый низкий показатель, а 10 – самый высокий.