

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СОЦИОЛОГИИ

**Мотивация и стимулирование труда работников розничной
торговли в Китае**

Выполнила: магистрантка Чжао Лили

2 курс,

Программа экономическая социология

Научный руководитель:

Проф. Тарандо Е. Е.

Санкт-Петербург

2016 г.

Оглавление

Введение.....	3
<i>Глава I. Теоретико-методологические основы исследования мотивации и стимулирования труда.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1. Понятия мотивации и стимулирования труда.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2. Теории мотивации труда.....</i>	<i>22</i>
Выводы по Главе I.....	34
<i>Глава II. Анализ особенностей мотивации труда в сфере розничной торговли в Китае.....</i>	<i>37</i>
<i>2.1. Характеристика объекта исследования.....</i>	<i>39</i>
<i>2.2. Мотивация и стимулирование труда в магазине.....</i>	<i>44</i>
Выводы по Главе II.....	53
Заключение.....	55
Список использованной литературы.....	58
Список сокращений.....	61
Приложение	61

Введение

В современное время, мотивация труда работников является действием в котором рабочий эффективно и сознательно полностью реализует способности для того, чтобы выполнить основную работу, или перевыполнить обязательства по проведению работ. Фактор влияния мотивации труда на работников может делиться на экономический, культурный и духовный факторы. Каждый грамотный руководитель должен понимать, что эффективная работа предприятия полностью зависит от эффективной работы каждого звена предприятия, которая в свое время зависит от проделанной работы каждого работника. Именно поэтому мотивирующий фактор является очень важным в работе предприятия.

Мотивация труда работников, является не осязаемым понятием, это психологическое воздействие на человека. Для выполнения работниками задач, необходимо их заинтересовать, другими словами нужно их мотивировать. Мотивированный работник у которого есть интерес к работе, сможет выполнять свои задачи по требованию руководства быстро и качественно.

В современном обществе сотрудники стали наиболее образованные, соответственно и мотивировать их стало более сложно, так же стало сложнее и руководить ими.

Актуальность темы обуславливается необходимостью исследования отношения к труду работников наемного труда, одним из основных компонентов которого является мотивация труда. Отчуждение труда, реализуемое при его наемном характере, ориентирует работника не на результат труда, а на заработную плату. Поэтому важным становятся механизмы и методы повышения заинтересованности наемного работника в результатах своего труда, которые реализуются через стимулирование труда. Сфера розничной торговли является одной из самых динамичных сфер реализации наемного труда в Китае. В условиях обширного предложения труда в этой сфере в Китае возникает проблема определения комплексов

методов стимулирования трудовой деятельности, которые опирались бы на положительную мотивацию труда.

подтверждается также тем, что при разработке данного вопроса выявляются:

Объектом исследования выступает мотивация труда работников сферы розничной торговли в Китае.

Предметом исследования является особенности структуры мотивации труда наемных работников сферы розничной торговли в Китае и специфика методов стимулирования труда в этой сфере.

Цель настоящей диссертации – проанализировать особенности структуры мотивации труда работников сферы розничной торговли в Китае и выявить специфику комплекса методов по стимулированию труда в этой сфере.

В работе решается следующий ряд **задач**:

- 1) проанализировать понятия мотивации и стимулирования труда
- 2) охарактеризовать существующие теории мотивации труда
- 3) дать характеристику эмпирическому объекту исследования
- 4) определить особенности мотивации труда работников розничной торговли и проанализировать специфику методов стимулирования труда в этой сфере.

Проблемная ситуация: это противоречие между интересами работника, который хочет получить заработную плату и одновременно сохранить свое здоровье, и интересами предпринимателя, который хочет, чтобы работник как можно больше выкладывался.

Теоретико-методологическая база исследования.

Теоретической базой исследования стали содержательные теории мотивации труда, представляющие мотивацию труда как упорядоченную совокупность мотивов, что позволило говорить о структуре мотивации труда работников изучаемой сферы.

В работе использовались следующие **методы исследования**: анкетирование, анализ документов, экспертное интервью.

В работе использовались данные, изложенные в отчете по результатам исследования удовлетворенности трудом работников в сфере розничной торговли в Китае, опубликованные на китайском официальном сайте (например - Опрос удовлетворения работников в сфере розничной торговли.) ¹

Новизна работы

Новизна работы состоит в определении специфики мотивации труда работников сферы розничной торговли в Китае и выявлении особенностей методов стимулирования труда в этой сфере на примере магазина «БуБуГао».

Тип выборки и обоснование ее применения: сплошная, так как генеральная совокупность составляет 25 человек.

Структура работы определяется целями и задачами, поставленными в работе. Диссертация, общим объёмом 65 страниц, состоит из введения, двух глав с выводами к каждой из них, заключения, списка использованной литературы, списка словарей, списка сокращений и приложения.

¹ Bai Du Wen Ku // Ru He Dui Yuan Gong Jin Xing Wu Zhi Ci Ji. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://wenku.baidu.com/view/ae91ab9951e79b89680226e2.html>

Глава I. Теоретико-методологические основы исследования мотивации и стимулирования труда

1.1. Понятия мотивации и стимулирования труда

Мотивация: интерес, мотивы и стимулы. Мотив - внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида, например: желание быть на высокой должности, желание быть материально обеспеченным и.т.д. Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда, например: заработная плата, медицинская страховка, оплата сотовой связи, предоставление бесплатного питания, компенсация на транспортные расходы и.т.д. Стимул может быть нематериальный – знаки отличия, престиж, личная власть и.т.д.

У части наших работников либо есть руководство, которое их мотивирует, либо нет руководства, которых имеют свои цели чтобы выполнить объект или самооценку, то есть получить вполне достаточно.

Розничная торговля – вид предпринимательской деятельности в сфере торговли, связанный с реализацией товаров непосредственно потребителю для личного, бытового, семейного, домашнего использования- так современное законодательство определяет розничную торговлю. Есть следующие формы розничной торговли: супермаркет, гипермаркет, универсам, универмаг, интернет-магазин, дискаунтер, «магазин дома» и.т.д.

Стремление работника, удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности - это мотивация труда. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена- издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Мотивация труда работников является действием в котором рабочий эффективно и сознательно полностью реализует способности для того, чтобы выполнить основную работу, или перевыполнить обязательства по проведению работ. Фактор влияния мотивации труда работников может делиться на экономический, культурный и духовный факторы. Данная статья имеет всесторонний анализ.

Потребность - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Интерес – проявление положительного, эмоционально окрашенного отношения к объекту или явлению, вызывающее стремление познать его. Он обусловлен не только внутренними, но и внешними причинами.²

Мотив - это обобщенный образ материальных или идеальных предметов, представляющих ценность для человека, определяющий направление его деятельности, достижение которых выступает смыслом деятельности.³

Стимул – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

Оплата труда – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Заработная плата эта денежная компенсация, которую работник получает в обмен на свой труд.

Стимулирование труда – это метод воздействия на трудовое поведение работника. Стимулирование труда основывается, главным образом, на материальных средствах вознаграждения, поощрениях и санкциях, в роли которых выступает заработная плата.

Исходя из данного определения, стимулирование труда – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или

² Консультация психолога// словарь. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://psihotesti.ru/gloss/tag/interes/>

³ Википедия// мотивация. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения и, прежде всего, меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия.

Самые популярные эффекты стимулирования это дифференциальные и недифференциальные. Подробнее разберем каждый из них.

- Дифференциальный эффект:

Один стимул воздействует на разные аспекты, с различной степенью.

- Недифференциальный эффект:

Полноценная работа достигается под действием одного стимула, например оплаты труда.

О с н о в н ы е ф у н к ц и я м и с т и м у л и р о в а н и я я в л я ю т с я :

- экономическая функция – увеличение трудовой активности в результате стимулирования ведет к увеличению производительности, увеличению доходов организации и снижению затрат,
- нравственная функция – под воздействием внешнего стимулирующего воздействия у человека формируется активная жизненная позиция,
- социальная функция – внешние стимулы способны повысить благосостояние человека и изменить его социальный статус,
- морально-психологическая функция – стимулирование ведет к удовлетворению потребностей человека в причастности, дружбе, уважении и самореализации.

Т и п ы

с т и м у л и р о в а н и я :

- пропорциональное стимулирование – первоначально установленная мера стимула растет пропорционально росту трудовых достижений работника,
- прогрессивное стимулирование – темпы роста стимула опережают темпы роста трудовых достижений,

- регрессивное стимулирование – темпы роста стимула отстают от темпов роста трудовых достижений,
- негативное стимулирование – основано на принуждении человека при помощи штрафов, системы депремирования, санкций, дисциплинарных взысканий,
- позитивное стимулирование – реализуется путем увеличения окладов, установления поощрительных доплат и премий,
- оперативное стимулирование – обеспечивается при помощи регулярных выплат заработной платы, премий,
- долгосрочное стимулирование – основывается на таких мотивационных инструментах как участие в программе негосударственного пенсионного обеспечения или опционного поощрения.

Мотивация

Структура мотивации -Мотивация как "психическая система" регуляции процессов реализации жизненных (мотивационных) отношений личности с окружающим миром имеет сложное строение. Структура мотивации, рассмотренная со стороны мотивационных образующих, представляет собой определенную конфигурацию мотивационных иерархий (мотивов).

Мотивацию можно определить, как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека. В отношении управления персоналом мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Общие представления о ее важнейших сферах и факторах дает состоящая из пересечения кругов Эйлера схема, предложенная Г. Комелли.

Основные сферы мотивации (Г. Комелли)⁴



Рис.1 Сферы мотивации Г.Комели

Как видно из схемы, на мотивацию работника влияют:

- его индивидуальные качества и усилия по самомотивации;
- задача, которую ставит руководитель;
- характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.);
- группа, в которой он трудится;
- вся организация с ее структурами и культурой;
- общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и

нормы.

Одним из важнейших факторов мотивации и объектов руководства в целом является группа.

Менеджер должен предложить нечто такое, что, по мнению работников, будет достаточной целью и даже стоить дополнительных усилий.

⁴Refsru // Мотивация труда [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.refsru.com/referat-23338-7.html>.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотивация труда работников схожа с «воинским духом», собственно говоря это военная форма выражения, то есть солдатская боевая воля. В современное время, ученые начали обращать внимание на мотивацию в сфере торговли, и представляли точку зрения о том, что производительность труда связана с «воинским духом» т.е мотивацией и факторами влияющих на производство. Исходя из вышесказанного производительность труда можно представить в виде формулы $P=(a+b+c+d+\dots)x$, где:

P – производительность труда,

a, b, c, d и т.д – факторы влияющие на производства (количество рабочих, степень механизации, условия труда и т.д),

x – мотивация работников.

Мотивация труда работников, является не осязаемым понятием, это психологическое воздействие на человека. Для выполнения работниками задач, необходимо их заинтересовать, другими словами нужно их мотивировать. Мотивированный работник у которого есть интерес к работе, сможет выполнять свои задачи по требованию руководства быстро и качественно.

В современном обществе сотрудники стали наиболее образованные, соответственно и мотивировать их стало более сложно, так же стало сложнее и руководить ими.

Существуют несколько видов мотивации работников: материальная и нематериальная мотивация.

Теперь более подробно разберем каждый из видов мотивации. Начнем с более привычного вида мотивации работников, это материальная мотивация.

1. Материальная мотивация труда

Главной идеей материальной мотивации является поощрение работников при помощи финансового вознаграждения. Можно выделить несколько основных видов материального поощрения:

- поднятие заработной платы
- премии и дополнительные платы
- процент от продаж
- оплата отпуска
- оплата при временной утере работоспособности
- отчисления в пенсионные и социальные фонды

Некоторые виды материального стимулирования предусмотрены на законодательном уровне, такие как: оплата больничных листов или оплачиваемый отпуск. Что касается зарплат и системы доплат, которые могут быть фактически нигде не прописаны, это все зависит от работодателя, который решит поощрять своих работников или же нет.

Наиболее распространенным и эффективным способом материальной мотивации является увеличение заработной платы. Для большей самоотдачи сотрудника увеличение зарплаты должно быть существенным. Многие руководители увеличивают зарплату на несущественную сумму раз в год, однако для большей мотивации лучше однократно, но заметно увеличить зарплату сотрудникам.

Но к сожалению такой способ не всегда может мотивировать сотрудника должным образом. Обычно руководитель самостоятельно не идет на повышение заработной платы, как правило это является объектом шантажа со стороны сотрудника, грозящийся уволиться. Нередко такое повышение зарплаты приносит свои плоды, но в данном случае ее нельзя значительно повышать, лишь по той причине, что вскоре работник опять проявит недовольство по поводу своего оклада.

Еще одним из распространенных способов материальной мотивации является ежемесячные и квартальные премии, а также премия за выслугу лет. Во многих китайских компаниях практикуются так называемые «премия-сюрприз», которые сотрудник получает спонтанно за какие либо успехи. Такие руководители считают, что такое спонтанное вознаграждение должно мотивировать работников сильнее, но на самом деле это не так. Получая такое вознаграждение сотрудник не понимает в каком случае его наградят, а в каком случае нет. Поэтому мое мнение, что такой способ не идеален, ведь лучше сообщить сотруднику за какие заслуги он будет вознагражден, что более мотивирует на выполнение работы.

На мой взгляд наиболее мотивирующим способом является бонусы применяющиеся в отраслях торговли и оказании различных услуг. Это вознаграждение сотрудника в виде процента от его выручки. Плюсом такого способа является то, что заработок сотрудника не имеет четких границ, а напрямую зависит от его профессионализма. Поэтому работник может рассчитывать только на себя, и будет работать в разы усерднее.

Но все же хочу отметить, что не только денежными вознаграждениями можно мотивировать сотрудников, так как у любого человека есть свои жизненные ценности. Материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое служебное положение, что не может положительно сказаться на сплочении коллектива. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация, в роли которой выступают методы нематериального поощрения, о которых я расскажу более подробно.

Рассмотрим подробнее основные виды материальных поощрений, которые представлены в таблице 1:

Таблица 1

Основная оплата труда	Регулярные дополнительные
------------------------------	----------------------------------

	выплаты
<p>Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.</p> <p>Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада.</p> <p>Базовый оклад - минимальные</p>	<p>Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию.</p> <p>Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).</p> <p>Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).</p>

<p>оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.</p>	<p>Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств.</p>
---	---

2. Нематериальная мотивация труда

Как известно, мотивация представляет собой совокупность мер, которые побуждают людей к работе. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд, то нематериальная мотивация предназначена, что бы продемонстрировать работнику его социальное и профессиональное признание в коллективе.

Нематериальная мотивация не заменяет полностью материальную мотивацию, а лишь хорошо дополняет ее. Для начала компания должна хотя бы обеспечить работникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда, что относится к материальной мотивации. Поэтому без материальной мотивации, не получится и нематериальной.⁵

Лучшая мотивация – это самомотивация. Поэтому изначально при приеме на работу руководство должно выбрать людей, действительно желающих работать в компании и обладающих необходимым набором качеств. Впоследствии на такого работника понадобится меньше усилий и средств, чтобы мотивировать его на желаемый результат.

Каждый руководитель должен знать те или иные рычаги нематериальной мотивации. Рассмотрим некоторые из них.

Разовое вознаграждение.

Это может быть, как почетная грамота, приглашение на обед с непосредственным или вышестоящим начальником за счет компании, сертификат на покупку подарка, так и приглашение на спортивное мероприятие. Главное подобрать для каждого сотрудника свое поощрение.

Преимущества данной формы мотивации – возможность выбрать наилучший для каждого человека способ поощрения, простота реализации. Основные недостатки: существенная зависимость от личности конкретного руководителя.

Признание заслуг сотрудников.

В этом случае самое важное это грамотная мотивация руководителя, которая заключается в том, чтобы за каждое успешно выполненную работу, выражать работнику благодарность и делать это регулярно и своевременно.

⁵ Globuslife// нематериальная мотивация персонала [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://globuslife.ru/articles/nematerialnaya-motivatsiya-personala.html>

Но хочу заметить, что данная форма нематериального поощрения дается китайским руководителям с наибольшим трудом. Главная сложность заключается в том, что руководителю приходится общаться уважительно и на равных с людьми заведомо более низкого статуса. Но только такое уважительное и дружеское отношение может мотивировать работника на качественное выполнение обязанностей.

Как упоминалось ранее, нематериальная мотивация далеко не всегда бесплатна для компании. На предприятие Better Life, находящийся в городе Сянтань провинции Хунань, активно используется множество форм нематериального поощрения работников в дополнение к материальному стимулированию, например, выплате премий. Вашему вниманию предоставляется таблица «мотивирующие мероприятия для сотрудников», в которой представлены различные мероприятия, стимулирующие желания работать.

Таблица 2

Виды мотивации	Формы мотивации	Содержание мероприятий
Признание сотрудника как личность	Поздравление с днем рождения, юбилеем	В присутствии всего коллектива, сотрудник поздравляется с ним рождением. Так же ему вручается символический подарок, открытка, цветы. Приветствуется поздравление на информационном стенде.
	Поддержка ветеранов	Совет создает вечера для ветеранов предприятия,

	предприятия	ухаживают за пожилыми людьми.
	Работа женсовета	Женщинам, работающим на предприятии, предоставляют различные виды помощи и льготы.
	Корпоративная гордость	Выпуск канцелярские принадлежности с символикой предприятия, или памятные сувениры.
	Поощрения в прессе	В городской прессе и в корпоративном журнале регулярно печатают сообщения о значительных трудовых достижениях всего коллектива и отдельных сотрудников
Предоставление льгот	Социальные льготы	<ul style="list-style-type: none"> • выделении льготных путевок на санаторно-курортное лечение или отдых лучшим работникам и их семьям • оплачивает 50% суммы индивидуального медицинского страхования • предоставляет разовую материальную помощь на оздоровление во время ежегодного отпуска (при условии, что в течение года

		<p>сотрудник ни разу не болел)</p> <ul style="list-style-type: none"> • предоставляет дополнительный оплачиваемый отпуск по важным семейным обстоятельствам • совместно с профкомом арендует спортивные площадки и спортзалы для сотрудников • отдает приоритет при приеме на работу в компанию детям сотрудников
	Помощь в приобретении жилья	<p>Лучшим работникам предоставляют денежные ссуды на приобретение жилья (бонусная форма нематериального поощрения), предварительно проводится мониторинг жилищных условий</p>
	Обучение	<p>Перспективные работники обучаются в средних специальных и высших учебных заведениях за счет компании</p>
Конкурсы	Проведение смотров-конкурсов по технике	<p>В таких мероприятиях участвуют целые подразделения компании, информация о ходе</p>

	<p>безопасности и экологической безопасности</p>	<p>проведения конкурса освещается в прессе, по окончании конкурсов победителям вручают дипломы в торжественной обстановке</p>
	<p>Стимулирование «соревновательности» («маяки»)</p>	<p>По результатам работы за квартал определяют лучшего сотрудника подразделения, победителю вручают подарок и цветы, его фотографию помещают на специальном стенде. Редколлегия выпускает информационный листок с поздравлениями работников-передовиков, достигших высоких производственных показателей</p>
<p>Организац ия торжественных мероприятий</p>	<p>Празднование профессионального праздника</p>	<p>Праздничные корпоративные мероприятия широко освещаются в СМИ, работников поздравляют руководители предприятия и корпорации, проводится награждение ценными</p>

		подарками и грамотами, праздничный концерт, корпоративный пикник
	Празднование Международного женского дня 8 Марта	Сотрудницам предприятия вручают денежные премии и подарки, лучших награждают именными премиями, ценными призами и почетными грамотами, проводят фотоконкурс (в номинациях «Мисс Весна», «Мисс Элегантность» и пр.), организуют большой праздничный концерт с участием звезд украинской и российской эстрады
	Встреча Нового года	Устанавливают праздничные елки, Дед Мороз и Снегурочка поздравляют коллективы, от имени профкома каждому работнику вручают подарочный набор, проводят детские утренники и елку для

		детей сотрудников
--	--	-------------------

Вот главное, что нужно запомнить о нематериальной мотивации.

1. Виды и формы нематериальной мотивации необходимо постоянно развивать и совершенствовать.
2. Внимание и уважительное отношение к людям, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопонимания между работниками и руководителями.
3. Сотрудник должен быть уверен в том, что он нужен своей организации.

С давних времен хорошо известно: людей следует побуждать к определенным действиям для достижения нужного результата. Независимо от эпохи, экономической формации, стиля управления конкретным бизнесом, только те работники, которые заинтересованы в результатах своего труда, действительно «двигают» дело. Поэтому в центре внимания руководства компании должно быть создание системы эффективной мотивации, в которой гармонично объединятся все мотивирующие факторы.

1.2 Теории мотивации труда

- **Мотивация** – побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность, устойчивость, способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.⁶
- **Мотивация** – это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений⁷.
- **Мотивация** – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность.

⁶Википедия // Мотивация [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

⁷Psylist// понятия мотивации. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://psylist.net/uprav/ponat.htm>

- **Мотив** – это обобщенный образ материальных или идеальных предметов, представляющих ценность для человека, определяющий направление его деятельности, достижение которых выступает смыслом деятельности.⁸

- **Потребность** - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

- **Вознаграждения** - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала 20 века. Выделяют следующие основные группы теорий мотивации:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Макклелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Предлагаю вашему вниманию подробно рассмотреть самые популярные теорий, начнем с теории мотивации А.Маслоу.

Теория мотивации А.Маслоу⁹

В 1943 в журнале Psychological Review вышла в свет статья Абрахама Маслоу, которая называлась «Теория мотивации человека». В этой статье Абрахам Маслоу попытался сформулировать мотивацию человека, основываясь на его потребностях. В отличие от таких известных в его время специалистов в области психологии как З. Фрейд и Б. Скиннер, заключения

⁸Википедия // Мотивация [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

⁹Маслоу А.Г. Теория мотивации человека. США.: 1943.

которых были в основном теоретическими либо основывались на поведении животных, теория мотивации Маслоу была основана на клинических экспериментах с людьми. По этому эта теория и получила большую популярность у многих руководителей, для мотивации своих подчиненных.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей, которые изображены на рисунке 1:

- физиологические потребности: сон, голод, воздух
- потребность в безопасности: защищенность
- социальные потребности: общение, дружба
- потребность в уважении и самоутверждении: карьера, успех
- потребность в самовыражении: наука, знания, искусство



Рис. 1 Теория А.Маслоу

Как видно из рисунка, потребности делятся на первичные и вторичные, которые образуют в системе иерархическую структуру потребностей человека. Поведение человека определяет самые нижние неудовлетворительные ступени структуры. И при полном удовлетворении потребности, мотивирующее воздействие прекращается.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Макклелланда, Альтерфера и Герцберга. Рассмотрим кратко и эти теории мотивации.

Теория мотивации(потребностей) К. Альдерфера¹⁰

Так же, как и А.Маслоу, Клейтон Альдерфер в своей теории исходит из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Но считает, что существует три группы потребностей, а не пять в отличии от А. Маслоу:

- потребности существования: физиологические потребности (сон, голод)
- потребности связи: общение, дружба, любовь
- потребности роста: творчество, самореализация, карьера

Движение по уровням потребности происходит в обе стороны, как изображено на рисунке 2, это и есть принципиальное отличие от теории А.Маслоу.

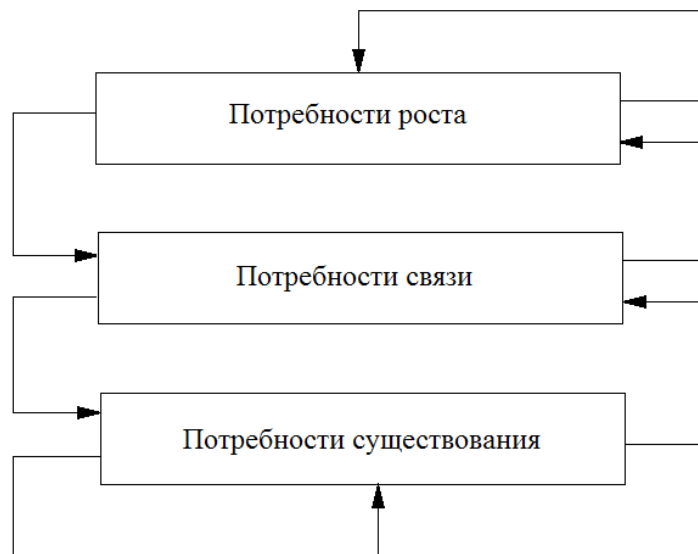


Рис. 2 Теория мотивации К.Альдерфера

Движение вверх по данной схеме называется процессом удовлетворения, а движение вниз процессом фрустрации.

¹⁰Альдерфера К. Существование, причастность и рост: человеческие потребности в оршанизации. США.: 1972.

Теория мотивации Д.МакКлелланда¹¹

Д. МакКлелланд вводит в теорию Маслоу новые понятия, такие как: потребность власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности и делает упор на эти понятия.

- **Власть** — это возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению.

Люди с потребностью во власти чаще проявляют себя как откровенные и энергичные люди. Это хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания. Управление часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

- **Успех** — достижение поставленных целей в задуманном деле, положительный результат чего-либо, общественное признание чего-либо или кого-либо.

Люди потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Таким образом, чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, перед ними надо ставить задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи.

¹¹Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: 2007.



Рис.3 Теория МакКлелланда

Теория мотивации Ф. Герцберга¹²

Ф. Герцберг в 50х годах 20 века предложил свою теорию мотивации. Он исследовал пару сотен инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно по разному влияющие на мотивацию труда. Эти группы Герцберг назвал гигиеническими факторами, а вторую мотивирующие факторы, схематично теория представлена на рисунке 4 ниже.

Гигиенические получили свое название от медицинского термина гигиена «предупреждение». Мотивирующие же получили свое название, так как побуждают человека к улучшенному исполнению.

В основе этой теории лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы;

¹²Ф. Герцберга. Двухфакторная теория. США.: 1959.

- Гигиенические факторы: размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля
- Мотивирующие факторы: ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей
- наличие гигиенических факторов не дает развиваться недовольством работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.



Рис.4 теория Ф.Герцберга

Следует заметить, что Герцберг сделал вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

В теории Герцберга также прослеживаются параллели с теорией Маслоу, например: к гигиеническим факторам можно отнести физиологические потребности, потребности в безопасности и социальные потребности; оставшиеся ступени пирамиды А. Маслоу относятся к факторам-мотиваторам.

Теория ожидания В.Врума¹³

Еще одна из важных и крупных групп теорий являются процессуальные теории мотивации. Они изучают факторы влияющие на достижение собственных целей и достижение целей другого человека. К одной из таких теорий относится теория ожидания В.Врума. Она является базовой в зарубежном менеджменте. Впервые опубликовал свою теорию в 1964 году.

Данная теория говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели (обусловленной потребностью). Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. То есть мало наличие у человека потребности, надо чтобы он ожидал, что затраченные им усилия, в самом деле, помогут ему ее удовлетворить. Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую и престижную работу. Для этого он поступает в ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели.

i

В.Врум выделил несколько главных фактора влияющих на мотивацию:

¹³В. Врум. Теория ожидания. США.: 1964.

- Ожидание, что усилия дадут желаемый результат
- Ожидание, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение
- Валентность

Эти три фактора в совокупности и представляют мотивацию, схематично показано на рисунке 5.

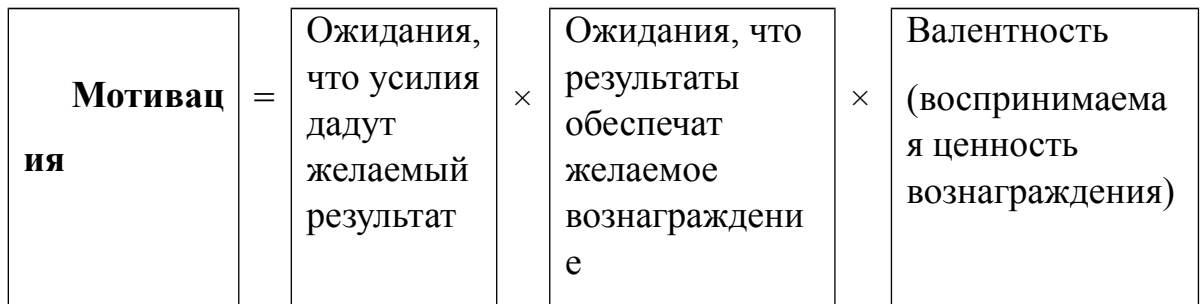


Рис. 5 Теория ожидания В. Врума

Из этой схемы видно, чем больше каждый из факторов, тем больше мотивация. При отсутствии хотя бы одного из факторов, мотивация соответственно тоже отсутствует.

Теория справедливости Д.Адамса¹⁴

Еще одна популярная теория мотивации, это теория справедливости, предложенная Д.Адомса в 1963 году.

Главной идеей данной теории является то, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными на его достижение усилиями, а также сравнивают его с соотношением других работников, выполняющих аналогичную работу. Другими словами, люди склонны думать, что они работают много, а зарабатывают мало, в то время как другие люди работают мало, а зарабатывают больше.

¹⁴Д.Адамс. Теория справедливости. Великобритания.: 1963.

Д.Адамс выделил два главных термина это «входы» и «выходы». Входы- это то что человек вложил в работу, выходы- то что получил от работы взамен. Если работник чувствует, что входы более справедливы нежели выходы, то в целом человек становится доволен своим положением, в следствии более мотивированным.

Ниже представлена таблица с примерами типичных «входов» и «выходов».

Входы	Выходы
усилия, лояльность, трудолюбие, целеустремленность, умение, способность к адаптации, гибкость, терпимость, решимость, сердце и душа, энтузиазм, вера в руководителя, поддержка коллег	все финансовые вознаграждения - оплата, зарплата, расходы, льготы, пособия, пенсионное обеспечение, бонусы и комиссии - плюс нематериальные активы - признание, репутация, похвала и благодарность, ответственность, стимулирование, путешествия, обучение, развитие, чувство достижения и продвижения, поощрения

Существует диаграмма справедливости Д.Адомса. Главная мысль этой диаграммы заключается в равновесии «входов» и «выходов», то есть чем «входы» более близки к «выходам», тем более мотивированным становится работник. Данная диаграмма представлена на рисунке 6.

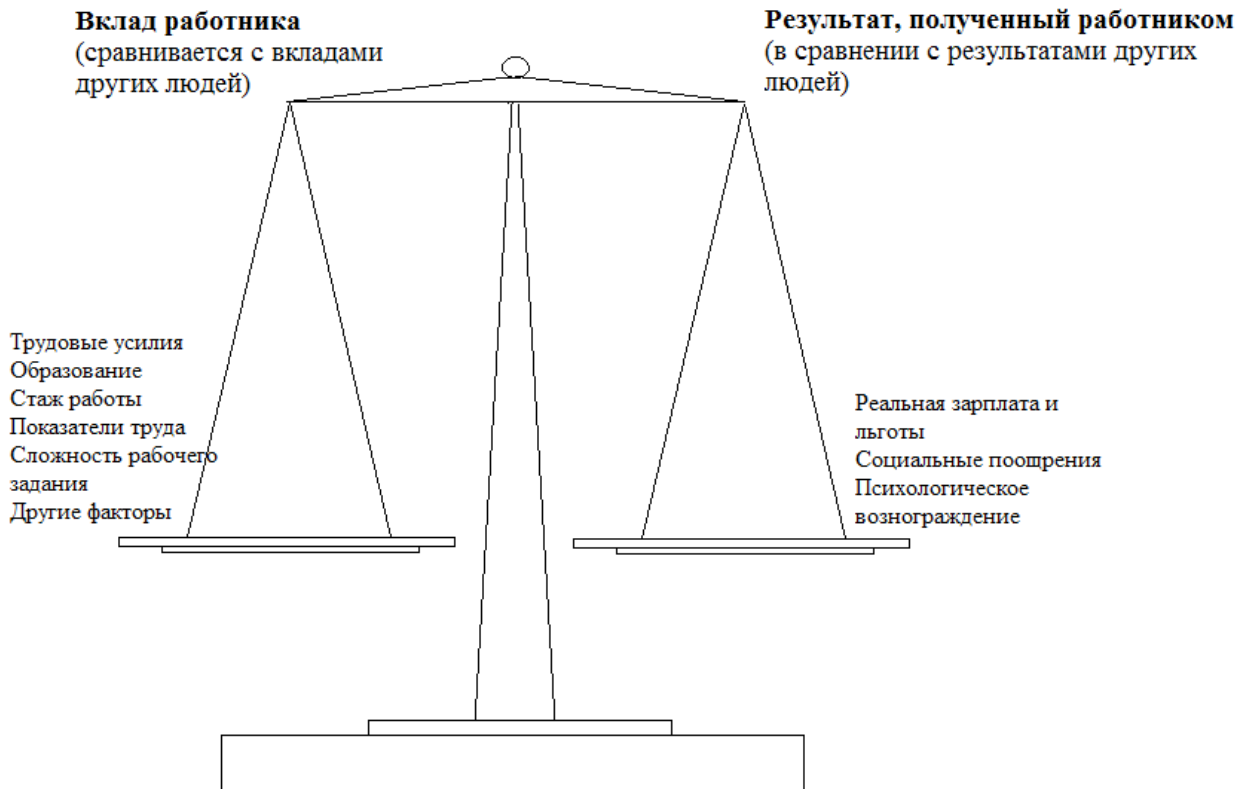


Рис. 6 диаграмма справедливости Д.Адомса

Исходя из вышесказанного, каждый работодатель должен удерживать данные весы в равновесии, тогда его сотрудники всегда будут находиться в лучшем расположении духа и оставаться всегда более мотивированными.

Теория «X» и «Y» Д. МакГрегора¹⁵

К еще одной из самых популярных теорий, относится теория Д.МакГрегора основанная на отношении человека к труду, разберем ее более подробно.

Впервые описана эта теория в 1960 г американским психологом Дугласом МакГрегором в книге «Человеческая сторона предприятия». Состоит эта теория из двух теорий: теория «X» и теория «Y».

Теория «X» – в ней автор утверждает, что любой работник ленив и всячески желает избежать своих обязанностей. Так же работник не инициативен, не амбициозен и не станет брать на себя ответственность.

В теории «X» руководитель должен постоянно проверять качество выполняемой работы, тщательно следить за ее своевременностью.

¹⁵Д.МакГрегора. Теория «X» и «Y». США.: 1960.

Руководитель не доверяет своим подчиненным и считает, что единственный стимул для подчиненного – это деньги.

Стиль руководства в данной теории, это построение авторитета и запугивание работников, наказания.

Теория «Y» – совершенная противоположность теории «X». Здесь руководитель склонен доверять подчиненным, считает их трудолюбивыми, амбициозными и готовыми взять на себя ответственность. Считает, что подчиненному нравится выполнять свои обязанности, так же что получает удовольствие от хорошо сделанной работы.

Руководители теории «Y» предоставляют большие возможности для реализации потенциала рабочих, что сказывается на выполнении работы.

Стиль руководства – гибкий, мягкий, либеральный, с предоставлением большой свободы для подчиненного.

Дальнейшее развитие теории «X» и «Y», получили в теории «Z» У.Оучи.

Теория «Z» У. Оучи¹⁶

Современные компании часто берут за теорию мотивации своих рабочих именно теорию У.Оучи. Теория разработана американским профессором У.Оучи, основываясь на японском опыте управления и теориях «X» и «Y» МакГрегора.

Теория «Z» - главная идея, это влияние ценностей всего предприятия на мотивацию человека. Данные ценности нужно развивать при помощи правильной организации и создании преданности общим целям и коллективу в целом. Цели работника и компании должны совпадать.

Принципы теории У.Оучи:

- групповое принятие решений
- каждый несет ответственность за результат своего труда
- организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию

¹⁶У. Оучи. Теория «Z». США.: 1981.

- медленное продвижение по карьерной лестнице
- служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста
- руководство должно заботиться о своих работниках
- человек влияет на успешную деятельность компании

Данная теория описывает хорошего работника, который предпочитает работать в коллективе, у него стабильные цели, предан своей организации. Стимуляция таких сотрудников подразумевает как материальное, так и моральное поощрение.

Выводы по Главе I

Первая глава данной диссертации посвящена мотивации и стимулированию труда рабочих.

Мотив - это обобщенный образ материальных или идеальных предметов, представляющих ценность для человека, определяющий направление его деятельности, достижение которых выступает смыслом деятельности.¹⁷

Стимул – сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие.

Каждый грамотный руководитель должен понимать, что эффективная работа предприятия полностью зависит от эффективной работы каждого звена предприятия, которая в свое время зависит от проделанной работы каждого работника. Именно поэтому мотивирующий фактор является очень важным в работе предприятия.

¹⁷Википедия// Мотивация [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>

Каждый руководитель, должен уметь правильно мотивировать своего подчиненного, для этого он должен знать способы влияния и мотивации на человека и грамотно этим пользоваться на практике. Существуют различные способы мотивации и делятся они на два основных типа: материальные и нематериальные. Каждый из способов хорош по своему, ведь не всегда можно мотивировать человека деньгами.

Самой лучшей мотивацией будет материальная, которую будет грамотно дополнять нематериальная. Для начала компания должна хотя бы обеспечить работникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда, что относится к материальной мотивации. Поэтому без материальной мотивации, не получится и нематериальной.

Основную часть главы 1 занимает изучение теорий мотивации труда человека. Более подробно рассмотрены следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории, авторами которых являются Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и другие.
- процессуальные теории, такие как теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса.
- теории, основанные на отношении человека к труду, авторы Макгрегор, Оучи.

В диссертации более подробно разобраны содержательные теории мотивации. Основная из которых является теория мотивации А.Маслоу, которая вышла в свет в 1943 в журнале Psychological и называлась «Теория мотивации человека». В этой статье Абрахам Маслоу попытался сформулировать мотивацию человека, основываясь на его потребностях.

В дальнейшем эта теория поддавалась различным изменениям, в глазах других авторов таких как МакКлелланда, Альдерфер, но главное оставалось прежним, это объединение потребностей человека в отдельные группы.

Разобрана теория мотивации Ф.Герцберга, основной идеей которой является разделение потребностей человека на гигиенические и мотивирующие факторы. Следует заметить, что Герцберг сделал вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. В теории Герцберга также прослеживаются параллели с теорией Маслоу, например: к гигиеническим факторам можно отнести физиологические потребности, потребности в безопасности и социальные потребности; оставшиеся ступени пирамиды А. Маслоу относятся к факторам-мотиваторам.

Кроме содержательных теорий еще разобраны и процессуальная теория, а именно теория ожидания Врума и теория справедливости Д.Адомса. Данная теория говорит о том, что наличие у человека потребности не является единственным условием для возникновения у него мотивации к достижению данной цели.

В.Врум выделил несколько главных фактора в совокупности равных мотивации:

Ожидание, что усилия дадут желаемый результат X Ожидание, что результаты обеспечат желаемое вознаграждение X Валентность.

Так же в диссертации уделяется особое внимание таким теориям, как теория «Х» и «У» Ф.МакГрегора и теории «Z» У.Оучи, основанные на отношении человека к труду.

Современные теории мотивации далеко не исчерпываются рассмотренными в диссертации, мы рассмотрели лишь самые важные из них.

Глава II. Анализ особенностей мотивации труда розничной торговли в Китае

Розничная торговля – одна из важнейших сфер обеспечения населения. Она является посредником осуществления рыночного соглашения товарного предложения и покупательского спроса. Являясь источником поступления денежных средств, торговля тем самым формирует основы финансовой стабильности государства.

Розничная торговля - это товарообменный процесс, направленный на удовлетворение потребностей людей путем свободной продажи товаров и услуг, представляющих для них ценность.

За период рыночных преобразований она претерпела коренные изменения. В частности, широкое распространение получила такая форма розничной торговли как сетевые розничные магазины.

Состояние розничной торговли в Китае сегодня можно определить, как конкуренцию по трем основным направлениям:

- между формами обслуживания покупателей (например, передовые магазины самообслуживания против устаревших гастрономов)
- между производителями и торговыми посредниками (появление при заводах и фабриках собственных магазинов розничной торговли под торговой маркой производителя)
- на новых рынках (фирмы стремятся утвердиться на мировом рынке)

В КНР розничная торговля является одним из главных видов коммерческой деятельности, но далеко не самой легкой. Ведь для мелкого предпринимателя придется работать в поте лица, чтобы конкурировать с большими компаниями. Розничная торговля уже давно занимает важную роль в хозяйственной деятельности. Главным показателем в розничной торговле является товарооборот.

По формам собственности розничная торговля подразделяется на:

1. государственная
2. коллективную
3. совместную
4. частную
5. смешанную

В отличие от оптовой торговли, продукция, купленная в системе розничной торговли, не подлежит дальнейшей перепродаже, а предназначена только для использования.

В КНР отношение между продавцом и покупателем регламентируется специальным законом. Так же, как и в России, такой закон называется законом «О защите прав потребителей». Главенствующее положение на рынке занимает покупатель, а не продавец.

Целью розничной торговли является удовлетворение потребностей покупателя.

Встречаются розничные предприятия нескольких типов:

1. магазины
2. магазины-склады
3. павильоны и палатки
4. передвижные пункты продажи
5. рынки

Так же розничные предприятие делится по предлагаемому ассортимент:

1. узкой специализации (определенный товар, одной группы)
2. специализированные (товары двух-трех групп)
3. универсальные (продовольственные или непродовольственные)
4. комбинированные (товары разных групп)
5. смешанные (продовольственные и непродовольственные)

Происходит разделение и по размерам торговых площадок:

1. мелкие до 250 м²
2. средние 251-1000 м²
3. крупные 1000-5000 м²
4. особо крупные свыше 5000 м²

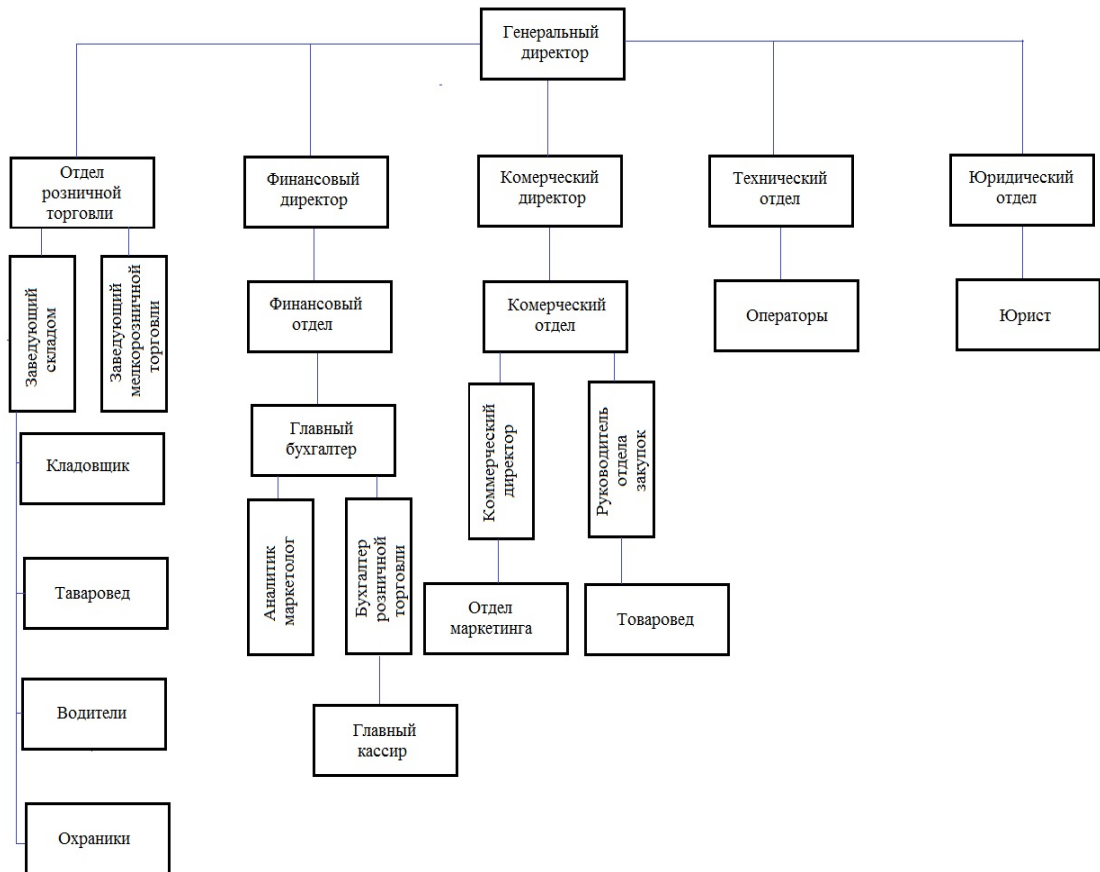
В диссертации исследуется предприятие «Better Life», которое занимается розничной торговлей. «Better Life» относится к типу магазинов супермаркетов со смешанным ассортиментом.

2.1. Характеристика объекта

Объектом исследования является сотрудник работающий в сфере розничной торговли, то есть в моей диссертации объектом исследования является работник компании «Better Life».

Компания «Better Life» – пятая среди крупнейших розничных сетей в Хунане. Она была основана китайским предпринимателем Вантань, в 1995 г. в городе Сянтань, провинции Хунань. По началу специализировался на продуктах питания, но в дальнейшем расширили свой ассортимент. Компания включает в себя различные торговые площадки: розничная торговля (супермаркет), электроника и техника, универмаги, аптеки и многие другие. Ассортимент товаров, реализующихся в магазинах, рассчитан на широкий круг покупателей. Товарный ряд не ограничивается пищевой промышленностью, имеется бытовая техника, промтовары, текстиль и обувь, и.т.д.

Структура предприятия:



В названии компании уже изначально была заложена ее философия, т.к. Better Life означает “лучшая жизнь”. Философия предприятия заключается в удовлетворение потребностей клиентов, таких как:

1. качество товаров
2. низкие цены
3. качественное обслуживание
4. индивидуальный подход к каждому клиенту
5. удобное месторасположение и график работы
6. возможность заказа товара по сети интернета, доставка товара

Главные правила компании:

- Слоган компании - создаем лучшую жизнь, экономия в каждой покупке.
- Основной девиз - Мы одна команда, вместе мы придем к успеху.
- Дух предприятия – каждый работник должен иметь преданность к работе, старание, сотрудничать с командой и выступать с новыми идеями.
- Суть хозяйствования – гарантия удовлетворенности потребителя.
- Ключевые ценностные представления – любить семью и стремиться к превосходному.

Следуя всем этим правилам компания «Better Life» могла закрепиться на верхушке розничной торговли и завоевать доверие многих людей, тем самым получили постоянных клиентов.

Компания работает по очень простому принципу «рыночной торговли», гармонично соблюдая баланс между покупателем-производителем, производителем- продавцом, продавцом- покупателем.

- Клиенты — получают низкие цены, гарантированное высокое качество продукции и обслуживания.

- Производитель — увеличивает объем выпускаемой продукции тем самым получает дополнительную прибыль. Выстраивая свою работу с производителем «Better Life» взяла часть его функций на себя. А именно, продвижение товара на рынке. Тем самым производитель ограничивает себя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы.

- Продавец — увеличивает объем продажи товаров.

- Государство — получает в лице компании исполнительного налогоплательщика.

Преимущественно продается местный товар, около 95 процентов продукции, заказанная у 20 тысяч различных поставщиков. Компания “Better Life” пытается популяризовать китайскую продукцию, тем самым значительно сокращает цепочку посредников и снизить до минимума

издержки. За счет этого и достигается низкие цены. Но и конечно же контакт с зарубежными поставщиками тоже налажен, продукция так же поступает на прилавки магазинов. Такая работа компании позволяет значительно увеличить выбор товаров.

Всего насчитывается около 452 магазинов “Better Life” по всей стране, в каждом из которых около 60000 работников.

Основная сеть магазинов располагается в провинции Хунань, городах Сянтань, Цзянси и других. В 2012 году, входящая в состав холдинга торговая сеть супермаркетов “Better Life” насчитывалась в 14 провинциях.

Better Life - торговая сеть, имеющая точки реализации исключительно на территории КНР.

Менеджмент сети “Better Life” интенсивно сдает в аренду имеющиеся торговые площади, берется опекать мелкие компании, сотрудничает с большим количеством предприятий. У сети есть собственный интернет-сайт, пользовательская аудитория которого постоянно возрастает. Интернет сайт, где перечислены все условия предоставления скидок, а также обновляется информация об акциях.

Общие продажи сети “Better Life” в Хунань в 2015 году составили приблизительно 27 млрд юань, плановое задание по реализации продукции в 2016 году это 30 млрд юань и 100млрд юань в 2020 году.

Существует такая проблема в Китае: все больше и больше потребителей покапают товары через интернет, и отчего «Better Life» открыл свой интернет магазин¹⁸. С развитием техники, в Китае мы сможем заплатить за товар даже через телефон заказать его с доставкой на дом, что означает в будущем времени, все меньше и меньше будет востребован человеческий труд. Поэтому необходимо пройти техническую тренировку и профессиональное

18 Better life // Bubugao [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.yunhou.com/>.

обучение для работников чтобы приобретать передовые навыки и стимулировать труд работников в такой ситуации.

Кроме розничной торговли (супермаркет), предприятие «Better Life» относится к универсамам и электронике и технике. Предприятие развивается во многих отраслях разных культур и является одним из важнейших предприятием для локальной национальной экономики Китая. «Better Life» еще имеет отношение к отрасли недвижимости, но в данной статье мы исследуем только розничную торговлю.

Залог успеха компании «Better Life», это решение ряда задач:

- приобретение товара у оптовиков и продажа товара любому желающему
- формирование ассортимента товаров и перечень услуг для [удовлетворения потребностей](#) покупателей
- демонстрация образцов на открытых торговых стендах в целях получения заказов на товары (пункт по приему заказов)
- осуществление рассылки товаров, заказанных по каталогу, или через интернет магазин
- организация торговли с доставкой товара на дом

2.2. Мотивация и стимулирование труда на предприятии

Обычно мы говорим, что активность труда работников это моральное состояние, то есть как трудящийся относится к своей работе. В нормальных условиях, такое состояние подразделяется на 3 уровня.

1. Выполнять свой долг
2. работать по своей инициативе
3. Созидательно работать

Существует несколько факторов влияния трудовой активности: материальный и душевный. Определение к какому фактору относится влияние трудовой активности, зависит от мировоззрения работников, производственных условий, экономических и политических условий и.т.д.

В данной диссертации мы исследовали предприятие «Better Life» и получили следующие результаты:

Результат по опросной анкете: 94% работников считают, что одобрение руководителя может мотивировать персонал на наивысшие достижения больше чем финансовые стимулы. Подобающее большинство работников согласны, что работа важная для них. Около 95% опрошенных считают, что у них нормальная дневная выработка и почти у всех работников есть ясные и наглядные цели. 71% имеют среднюю удовлетворенность различными сторонами труда, а 29% высокую удовлетворенность. Почти все из них, а именно 94% - 96% имеют нормальное отношение с руководителями и сотрудниками. 61% работников надеются на получение поощрения за перевыполненный план работы, остальные же 39% из них хотят повышение в должности. 93% работников считают, что у них нормальное рабочее благосостояние и 7% недовольны, надо постоянно улучшать.

Предприятие придерживаться основным принципам распределения по труду, стимулировать работников по материальной пользе.

Принцип распределения по труду состоит в том, что каждый участник экономических отношений получает материальные блага в соответствии с его вкладом в совокупный общественный продукт. В Китае часто придерживаются этому принципу, согласно которому распределение большей части необходимого продукта, осуществляется в соответствии с качеством и количеством труда. То есть работает принцип, «Кто больше и лучше трудится, тот больше и получает», соответственно меньше работаешь, меньше получаешь. Значит перед трудом все равны.

Основное и самое прямое стимулирование на предприятии «Better Life» это привилегия для служащих.

Привилегии для служащих, такие как страхование на случай болезни, оплачиваемый отпуск или пенсия и.т.д. Эти благосостояния действуют для членов предприятия, премирует работника или группу рабочих. Привилегия должна считаться частью вознаграждения или зарплаты, а общее вознаграждение является одним из важнейших человеческих ресурсов. С точки зрения руководства, привилегии вносят вклад для следующих стратегических целей:

- привлечение новых кадров
- удерживание работников
- поднятие рабочего духа
- привитие преданности к предприятию
- поднятие степени удовлетворенности работников

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количество, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Заработная плата эта денежная компенсация, которую работник получает в обмен на свой труд. В Китае, такая заработная плата называется базовой оклад, он выражает уровень заработка, дохода. С точки зрения работника,

мотив работников связан с заработной платой, которая является одним из самых важнейших оценивающих причин.

На большинстве китайских предприятий, кроме базового оклада, еще существует другой вид заработной платы – базовые отчисления от прибыли. Такой вид заработной платы зависит от обстоятельства прибыли предприятия.

В КНР каждый человек платит налог государству от зарплаты, но привилегии не покрываются налогом, то есть получив премию в виде денежной выплаты, человек не будет платить с нее налог государству. Кроме этих экономических стимулированиях, еще существует другие типы мотивации и стимулирования, например: благосостояние предприятия, привилегия для служащих и т.д.

На предприятие «Better Life» привилегии полагаются всем работникам которые работают в компании, а денежная премия предназначена только для тех кто хорошо отработал на данном промежутке времени.

Привилегии для служащих бывают нескольких типов:

- дополнение к зарплате
- страхование здоровья, пенсия, страхование от безработицы, страхование безопасности жизни, страхование декретного отпуска
- дополнительный сервис для работников, например бизнес ланч, спецодежда
- праздничный подарок, плановая проверка здоровья, оплачиваемые каникулы и премия
- особые привилегии для «долгожителей», эти работники обычно по долгу служат предприятию и делали вклад для компании. Предоставляется помощь с жильем, автомобилем и т.д.

Привилегии для служащих имеет 4 основные особенности:

1. Компенсирующая

Привилегии являются материальной компенсацией, также типа дополнения зарплаты.

2. Равноправная

Все работники, которые выполняли свой долг могут пользоваться привилегиями на предприятии .

3. Коллективная

Работодатель поощряет коллектив, за преждевременное выполнение работы или за ее перевыполнение (например коллектив идет в ресторан, или получают коллективный отпуск, всем коллективом отправляются на мероприятие).

4. Разнообразная

Разнообразие привилегий для служащих в том числе: денежные, подарки, обслуживание, подарочные сертификаты и многообразные другие вознаграждения.

Функции привилегий работников, для развития предприятия в компании «Better Life»

1. Основной инструмент для того, чтобы регулировать отношение между стоимостью рабочей силы с производственным фондом.
2. Формирование позитивного образа предприятия.
3. Увеличение популярности предприятия

Функции привилегий работников, для служащих

1. Сохранение рабочей активности
2. Стимул рабочей сил и стимулы к повышению производительности труда
3. Повышение мастерства работника
4. Удержание талантливых работников

Таким образом, мы сможем определить эти привилегии для служащих на предприятии «Better Life» на материальная и нематериальная :

Материальная мотивация на предприятии «Better Life»:

1. Поднятие заработной платы работнику за те или иные заслуги.
С одной стороны, заработная плата является основным источником доходом служащих и повышения уровня жизни. С другой стороны, заработная плата является стимулированием эффективности производства.
2. Премии и дополнительные платы за хорошую работу.
Для персонала, поощрение и вознаграждение является одним важнейших стимулов трудоспособности.
3. Отличное поощрение от производства, пока человек отдыхает ему платят деньги, как будто он работает. Это очень стимулирует сотрудников работать в режиме «нон-стоп», что бы потом получить заслуженный отдых, при этом ничего не теряя в денежном смысле.
4. Оплата отпуска.
5. Оплата больничных.
6. Отчисления в пенсионные и социальные фонды.

Материальное стимулирование гарантирует базовой жизненный уровень работников, оно является главным доходом для служащих и материальное стимулирование является основой мотивации. Заработная плата – важнейший инструмент воздействия на эффективность труда работника и один из главных стимулирования для работников на предприятии «Better Life».

Долго времени считалось, что материальное вознаграждение является единственным средством для того, чтобы работник эффективно работал. Со временем, мы начали рассматривать определение мотивации с разных позиций, например то, что мотивация это движущая сила человеческого поведения, которая связана с потребностями, мотивами и целями человека.

Ввиду этого, кроме того на предприятии «Better Life» существуют и **нематериальная** мотивация работников:

1. Повышение должности. (Доверие и делегирование полномочий).
2. Словестная похвала. (Один из самых эффективных нематериальных поощрениях, признании заслуг работников).
3. Дополнительный сервис (развозка работников по домам, наличие бесплатного обеда, наличие комнаты отдыха с бесплатным кофе и чаем)
4. Грамоты и сертификаты лучшего работника месяца.
5. Курсы повышения квалификации
6. Организация корпоративов
7. Предоставление дополнительных отпусков по важным семейным вопросам (брак, похороны, рождение ребенка и т.д)

На предприятии «Better Life», нематериальная мотивация позволяет не только удерживать работников в фирме, но и стимулировать их на достижение поставленных целей. Материальное стимулирование может быть эффективным кратковременно, но для того чтобы удержать лучших специалистов на предприятии, еще должен внедряться комплексный мотивационный план, который поможет удержать лучших работников надолго.

Нематериальная мотивация даёт персоналу почувствовать себя достойным уважения и ощутить индивидуальную стоимость. Ввиду этого, персонал считает себя нужными и их вклад в компании очень ценен. роме этого, предприятия тоже может найти лояльных работников, и самое главное, при этом лояльности не зависит от денежного вознаграждения.

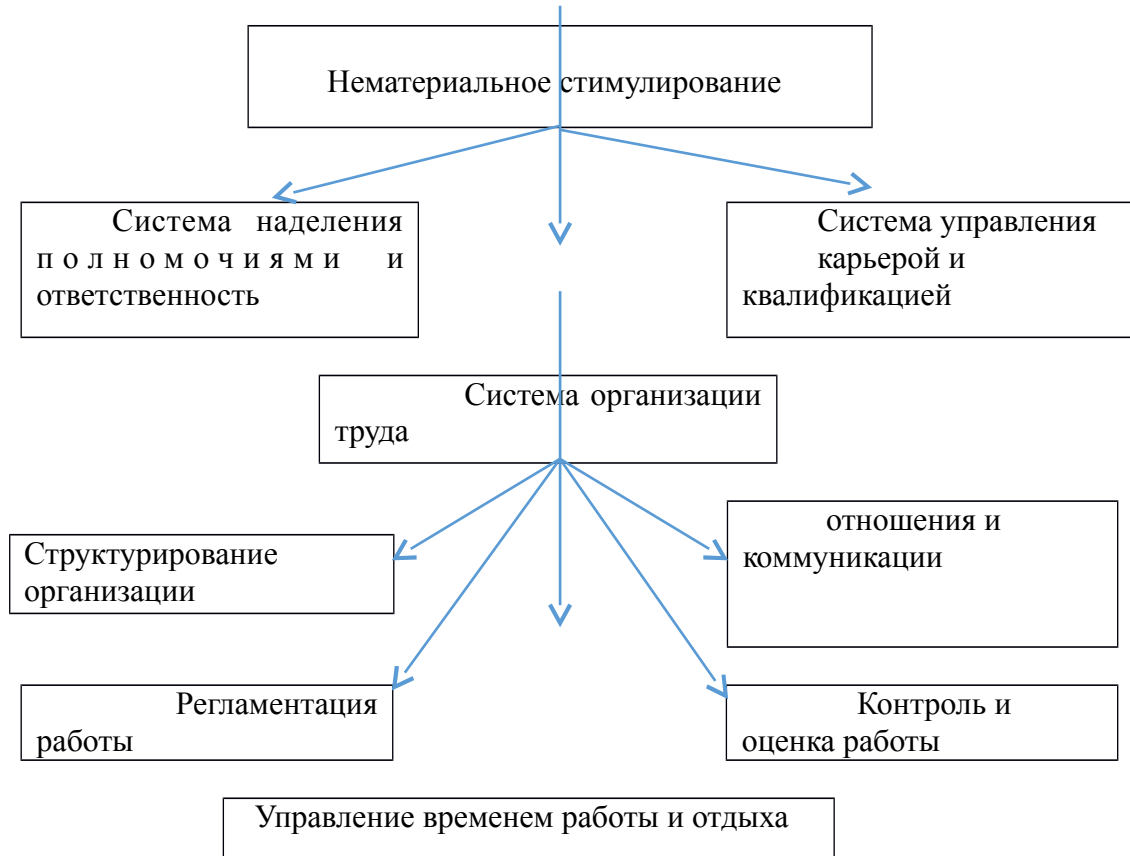


Рис. 7 Нематериальное стимулирование

Таким образом, с точки зрения предприятия и руководителя, на предприятии необходимо иметь полную систему стимулирования труда, не только для регулирования прибыльности фирмы, а для самой главной цели это поддержание рабочей силы работников в одной группе. В Китае есть такая поговорка: если хочешь быть успешным, ты должен выполнять 3 необходимых условия - обладать благоприятными климатическими, географическими и людскими условиями. При благоприятных погодных условиях, в подходящей географической местности и при наличии народного согласия успех можно считать обеспеченным. То есть самое главное условие это людской ресурс, для того чтобы стимулирования работников, руководитель не только должен довольствоваться персоналом со стороны материального существования, а так же со стороны духовной потребности.

Мы разработали и создали интервью для руководителей, которые работают в компании «Better Life». Рассмотрим результаты такого интервью, мы сможем узнать:

Для того, чтобы стимулирование персонала эффективно работало, в компании имеется своя система мотивации, которая бывает как материальной так и нематериальной, например: обычно кроме базовой заработной платы, руководители вознаграждают персонал небольшими деньгами в пакете(в Китае называется «красной пакет с деньгами») если они в этом месяце перевыполняли или выполнили высококачественно задание. Если перевыполняли задание всем коллективом, тогда руководитель отдела обычно угощает их в ресторане.

Премия сотрудника не зависит от работы остального коллектива, так как у каждого работника есть индивидуальное задание, которое он должен выполнить в сроки, за что собственно он и получит премию. Но существуют и коллективные задания, в таком случае каждый сотрудник зависит от работы другого, соответственно и премия будет выписана в том случае, когда коллектив справится с поставленной задачей в срок.

Безусловно нематериальная мотивация очень важна в наше время, и активно применяется на нашем предприятии. Она не должна полностью заменять материальную, а должна лишь грамотно ее дополнять. Каждый грамотный руководитель должен уметь мотивировать сотрудника, как материально, так и нематериально.

Способы нематериальной мотивации на предприятии «Better Life» довольно разные. Начиная от словестной похвалы, и заканчивая внеплановым отпуском за счет компании. Несомненно есть сотрудники, которым хочется больше получить премиальные деньги, нежели похвалу. Но в этом и заключается грамотность руководителя, который может определить, какого сотрудника мотивировать материально, а какого нематериально.

Каждый руководитель должен использовать метод «кнута и пряника», поощряя или наказывая за те или иные действия. Так и руководитель одного

из магазинов «Better Life» призналась, что может как и поощрять так и наказывать своих подчиненных. Вань Хуань директор одного из магазинов, очень понимающая и отзывчивая руководительница, поэтому она больше любит поощрять сотрудников нежели наказывать. Но иногда за мелкие несоблюдения может и наказать словестно или же запугать дальнейшими денежными вычетами. Со слов Вань Хуань даже запугивающих слов хватает, что бы мотивировать сотрудников.

Выводы по Главе II

В данной главе диссертации кратко разобрано понятие розничной торговли. Сделан вывод о значимости розничной торговли в КНР, она является одним из самых важных видов коммерческой деятельности. Разобраны типы и разновидности розничной торговли.

Основной частью этой главы, является знакомство с предприятием «Better Life», описание его характеристик.

Компания «Better Life» – пятая среди крупнейших розничных сетей в Хунане. Она была основана китайским предпринимателем Вантань, в 1995 г. в городе Сянтань, провинции Хунань. Всего насчитывается около 452 магазинов “Better Life” по всей стране, в каждом из которых около 60000 работников. Better Life - торговая сеть, имеющая точки реализации исключительно на территории КНР.

Так же во второй главе разобраны виды мотиваций и стимулирования труда непосредственно на предприятии «Better Life». Получены некоторые результаты при помощи анкетирования работников, по которым сделаны следующие выводы:

- Подобающее большинство работников согласны, что работа важная для них.
- Около 95% опрошенных считают, что у них нормальная дневная выработка и почти у всех работников есть ясные и наглядные цели.
- 71% имеют среднюю удовлетворенность различными сторонами труда, а 29% высокую удовлетворенность.
- Почти все из них, а именно 94% - 96% имеют нормальное отношение с руководителями и сотрудниками.
- 61% работников надеются на получение поощрения за перевыполненный план работы, остальные же 39% из них хотят повышение в должности.

- 93% работников считают, что у них нормальное рабочее благосостояние и 7% недовольны, надо постоянно улучшать.

Таким образом, с точки зрения предприятия и руководителя, на предприятии необходимо иметь полную систему стимулирования труда, не только для регулирования прибыльности фирмы, а для самой главной цели это поддержание рабочей силы работников в одной группе. В Китае есть такая пословица: если хочешь быть успешным, ты должен выполнять 3 необходимых условия - обладать благоприятными климатическими, географическими и людскими условиями. При благоприятных погодных условиях, в подходящей географической местности и при наличии народного согласия успех можно считать обеспеченным. То есть самое главное условие это людской ресурс, для того чтобы стимулирования работников, руководитель не только должен довольствоваться персоналом со стороны материального существования, а так же со стороны духовой потребность.

Заключение

В данной диссертации проведен анализ таких понятий как мотивация и стимулирование труда работников.

Мотив - внутренняя побудительная сила, связанная с удовлетворением потребностей индивида, например: желание быть на высокой должности, желание быть материально обеспеченным и.т.д.

Стимул – более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда, например: заработная плата, медицинская страховка, оплата сотовой связи, предоставление бесплатного питания, компенсация на транспортные расходы и.т.д.

Мотивация труда работников схож с «воинским духом», собственно говоря это военная форма выражения, то есть солдатская боевая воля. В современное время, ученые начали обращать внимание на мотивацию в сфере торговли, и представляли точку зрения о том, что производительность труда связана с «воинским духом» т.е мотивацией и факторами влияющих на производство. Исходя из вышесказанного производительность труда можно представить в виде формулы $P=(a+b+c+d+.....)x$, где:

P – производительность труда,

a, b, c, d и т.д – факторы влияющие на производства (количество рабочих, степень механизации, условия труда и т.д),

x – мотивация работников.

Мотивация труда работников, является не осязаемым понятием, это психологическое воздействие на человека. Для выполнения работниками задач, необходимо их заинтересовать, другими словами нужно их мотивировать. Мотивированный работник у которого есть интерес к работе, сможет выполнять свои задачи по требованию руководства быстро и качественно.

Существует два главных типа стимулирования труда: Материальная мотивация труда - главной идеей материальной мотивации является поощрение работников при помощи финансового вознаграждения. Нематериальная мотивация труда - Как известно, мотивация представляет собой совокупность мер, которые побуждают людей к работе. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд, то нематериальная мотивация предназначена, что бы продемонстрировать работнику его социальное и профессиональное признание в коллективе. Нематериальная мотивация не заменяет полностью материальную мотивацию, а лишь хорошо дополняет ее. Для начала компания должна хотя бы обеспечить работникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда, что относится к материальной мотивации. Поэтому без материальной мотивации, не получится и нематериальной.

Подробно разобраны теории мотивации труда, такие как:

- содержательные теории, авторами которых являются Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и другие.
- процессуальные теории, такие как теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса.
- теории, основанные на отношении человека к труду, авторы Макгрегор, Оучи.

Разобраны плюсы и минусы каждой теории, сходства и различия между ними.

Так же в диссертации мною был проведен анализ мотивации труда в сфере розничной торговле в Китае. Разобраны характеристики объекта, а именно предприятия «Better Life». Уделено внимание истории создания предприятия «Better Life», принципам работы предприятия, его философии.

Всего насчитывается около 452 магазинов “Better Life” по всей стране, в каждом из которых около 60000 работников, каждого нужно правильно мотивировать. Этот вопрос разобран в последней части моей диссертации.

Предприятие придерживаться основным принципам распределения по труду, стимулировать работников по материальной пользе.

Принцип распределения по труду состоит в том, что каждый участник экономических отношений получает материальные блага в соответствии с его вкладом в совокупный общественный продукт. В Китае часто придерживаются этому принципу, согласно которому распределение большей части необходимого продукта, осуществляется в соответствии с качеством и количеством труда. То есть работает принцип, «Кто больше и лучше трудится, тот больше и получает», соответственно меньше работаешь, меньше получаешь. Значит перед трудом все равны.

Мною был сделан вывод, что каждый руководитель, должен уметь правильно мотивировать своего подчиненного, для этого он должен знать способы влияния и мотивации на человека и грамотно этим пользоваться на практике. Существуют различные способы мотивации и делятся они на два основных типа: материальные и нематериальные. Каждый из способов хорош по своему, ведь не всегда можно мотивировать человека деньгами.

Самой лучшей мотивацией будет материальная, которую будет грамотно дополнять нематериальная. Для начала компания должна хотя бы обеспечить работникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда, что относится к материальной мотивации. Поэтому без материальной мотивации, не получится и нематериальной.

Список использованной литературы

1. Альдерфера К. Существование, причастность и рост: человеческие потребности в организации. США.: 1972.
2. В. Врума. Теория ожидания. США.: 1964.
3. Д.Адамс. Теория справедливости. АЛГ.: 1963.
4. Д.МакГрегора. Теория «Х» и «Y». США.: 1960.
5. Ф. Герцберга. Двухфакторная теория. США.: 1959.
6. Ф. Герцберга. Двухфакторная теория. Мотивационно - гигиеническая. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://studme.org/1669030412665/menedzhment/dvuhfaktornaya_teoriya_motivatsii_gertsberga#296
7. Консультация психолога// словарь. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://psihotesti.ru/gloss/tag/interes/>
8. Маслоу А.Г. Теория мотивации человека. США.: 1943.
9. Макклелланд Д. Мотивация человека. СПб.: 2007.
10. У. Оучи. Теория «Z». США.: 1981.
11. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005.
12. 刘淳书，最有效激励员工的方法。
 Лию Чжуншу. Самой эффективный метод стимулирования персонала. КНР.: Пекин, 2010.
13. Википедия // Мотивация [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>
14. 步步高//步步高
 Better life // лучшая жизнь [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.yunhou.com/>.
15. 百度文库//如何对员工进行物质刺激
 Bai Du Wen Ku // как стимулировать персоналов по нематериальному методу [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://wenku.baidu.com/link?>

url=pllHZYvIZHFhxEodXrwdS6ej9eXPTDDDX_ZtBr-oG9OKrhBJYctFpiDGvVAzJ14p7LIRiFUQIE2a8zklBvTc2OEUJhI1wiITtXwbtyOAawAO

16. 百度百科//物质刺激

Bai Du Bai Ke // материальное стимулирование. [Электрон. ресурс].
Режим доступа: http://baike.baidu.com/link?url=LPBtNa3vbmmFXj8TRD0fOdANJmlUWuUUzgiA6TGrHn_7n4JBQnsN4KFjmLx-dgZolHLTRrkxsR_pLKuHoYJRra

17. 百度百科//员工激励机制

Bai Du Bai Ke // система стимулирования работников. [Электрон. ресурс].
Режим доступа: http://baike.baidu.com/link?url=WGrXjbOc4sWzC468eHxL7EU8acKosqHg_qkLc4g0_HTUgazkR5LBue5nGSmPzA2Tnn-UIPe_bRqmQ2euyq4Nw_

18. Docin//员工管理机制方案

Docin // управление для персонала. [Электрон. ресурс]. Режим доступа:
<http://www.docin.com/p-200582893.html>

19. Globuslife // нематериальная мотивация персонала. [Электрон. ресурс].

Режим доступа: <http://globuslife.ru/articles/nematerialnaya-motivatsiya-personala.html>

20. 精品资料网//20种非物质刺激员工的方法

Jin Pin Zi Liao Wang // двадцать нематериальной метод для стимулирования работника. [Электрон. ресурс]. Режим доступа:
<http://www.cnshu.cn/rlzy/380993.html>

21. MBA lib//员工福利管理机制

MBA lib // управление благосостояние для персоналов . [Электрон. ресурс].
Режим доступа: <http://doc.mbalib.com/view/d30bc27bad0cfaad42965b5723306c3d.html>

22. Refsru // Мотивация труда [Электрон. ресурс]. Режим доступа:

<http://www.refsru.com/referat-23338-7.html>.

23. Stephen J. Brown, William N. Goetzman. Hedge Fund and the Asian Currency of 1997. America, 1998.
24. 童鞋会//公司福利制度
Tong Xie Hui // благосостояние предприятия. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://tongxiehui.net/by/53530.html>
25. 学友网//学友文库
Xue You Wang // Xue You Wen Ku. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.gkstk.com/article/wk-7306581183101.html>
26. 学习啦//激励员工规章范文
Xue Xi La // Ji Li Yuan Gong Gui Zhang Fan Wen. [Электрон. ресурс].
Режим доступа:
<http://www.xuexila.com/fanwen/wenmi/guizhangzhidu/417373.html>
27. 应届毕业生//关于物质刺激
Yin Jie Bi Ye Sheng // о материальном стимулировании. [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://hr.yjbys.com/yuangongguanli/391419.html>

Список сокращений

КНР – Китайская Народная Республика

Приложение

Основные вопросы для анкеты и интервью:

Пример вопросы анкеты:

1. Что мотивирует персонал на наивысшие достижения?
 - A. Одобрение руководителя
 - B. Финансовые стимулы

2. Считаете ли Вы свою работу важной?
 - A. Важна для меня
 - B. Отчасти
 - C. Не важна

3. Считаете ли Вы свои цели наглядными?
 - A. Ясные и наглядные
 - B. Отчасти
 - C. Бессмысленные

4. Какова удовлетворенность различными сторонами труда.
 - A. Высокая
 - B. средняя
 - C. слабая

5. Каким образом ваша дневная выработка?
 - A. очень много
 - B. нормально
 - C. мало, еще могу больше сделать

6. У Вас есть рабочее давление?
 - A. есть, но могу терпеть
 - B. вообще нету

- С. есть, и больше не могу терпеть
7. Какое отношение между вами и руководителями?
- А. очень хорошо
- В. нормально
- С. не плохо
- Д. очень плохо
8. Какое отношение между вами и сотрудниками?
- А. очень хорошо
- В. нормально
- С. не плохо
- Д. очень плохо
9. Как Ваша организация работы?
- А. очень разумно
- В. не очень разумно
- С. не разумно (если не разумно, что Вы хотите поменять?)
10. Как Вы хотите чтобы начальник поддерживал вашу работу?
- А. поощрить зарплату за добавочную смену
- В. восхищаться перед сотрудников
- С. повышение в должности
11. Как Вы оцениваете рабочее благосостояние?
- А. идеальное
- В. нормально, не плохо
- С. еще надо постоянно улучшать (напишите вашу рекомендацию
_____)

Интервью с руководителем:

Краткая информация о руководителе:

ФИО	
Дата рождения	
Должность	
Компания - краткое описание + сайт	
Каков общий срок работы руководителем (на разных должностях)	
PR-представитель (если есть)	
e-mail для согласования материала	

Блиц-опрос (нужны краткие ответы, по 2-3 фразы):

Что самое сложное в работе руководителя	
Какие качества нужны руководителю для успеха в бизнесе	
Как завоевать любовь и уважение сотрудников	
Чего никогда не должен делать руководитель	

Здравствуйте уважаемый директор Вань!

Прежде всего, позвольте мне представиться. Я Чжао Лили, учусь в СПБГУ на факультете социологии. У меня несколько вопросов о стимулировании работников. Хотела, что бы вы объективно отвечали по реальной ситуации вашей фирмы.

Вопросы про мотивацию персонала:

1. **Мотивация персонала.** Что мотивирует больше - денежная премия или похвала руководителя?

2. **Премии и бонусы.** Есть ли у ваших сотрудников постоянная и переменная части заработка? За что ваши сотрудники получают премии и бонусы? Насколько прозрачна система начисления? Зависит ли премия сотрудника от результатов работы его коллег, других отделов, компании в целом?

3. **Нематериальная мотивация.** Нужна ли сегодня нематериальная мотивация или это пережиток прошлого? Какие методы нематериальной мотивации применяются в вашей компании? Как к ним относятся сотрудники (от «я горжусь званием «лучший продавец» до «лучше бы деньгами!»).

4. Как Вы оцениваете работу своих подчиненных ? (Большинство сотрудников, например, как они выполняют заданиях?).

А. удовлетворительно

В. не удовлетворительно (если нет, то по какой причине и что нужно для этого предпринять?)

5. Как Вы стимулируете работу своих подчиненных?

А. поощрить зарплату за добавочную смену

В. восхищаться перед сотрудников

С. повышение в должности

6. Расскажите о поощрениях и наказаниях?(повышение и сокращение заработной платы за: переработку, внеплановый выход на работу, соблюдение всех правил компании, за опоздание, не соблюдение внешнего вида, пропуск рабочего дня без причины, невыполнение работы в сроки и.т.д?)

7. Применяете ли Вы в своей компании косвенное стимулирование труда?(оплата больничных, отгулов, отпусков, компенсация платы за услуги

сотовой связи, предоставление бесплатного питания, представление служебного транспорта и.т.д.).Если не секрет, можете мне рассказать какие санкции используются – денежный штраф, личное замечание, понижение в должности и.т.д.

Источник: *Галютдинов Р.Р.* Процессуальные теории мотивации: краткий обзор // Сайт преподавателя экономики. [2014]. URL: <http://galyautdinov.ru/post/processualnye-teorii-motivacii> (дата обращения: 20.03.2016).