

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Ettevõtluse õppetool

Darya Isakova

**TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE VÕRKTURUNDUSES
PÕHINEDES FIRMA «ZEPTEK INTERNATIONAL» NÄITEL
(МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СЕТЕВОМ
МАРКЕТИНГЕ НА ПРИМЕРЕ ФИРМЫ «ZEPTEK
INTERNATIONAL»)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Natalja Gurvitš

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Darya Isakova

Üliõpilase kood: 113362

Üliõpilase e-posti aadress: isakova.dasha@gmail.com

Juhendaja dotsent Natalja Gurvitš arvamus:

Töö vastab uurimistöole esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

СОДЕРЖАНИЕ

АБСТРАКТ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	10
1.1 Процесс мотивации и виды мотивации.....	10
1.1.1 Материальные и нематериальные мотиваторы.....	12
1.2 Теории мотивации.....	13
1.3 Сетевой маркетинг	14
1.3.1 Мотивация персонала в сетевом маркетинге	16
2. ФИРМА ZEPTER INTERNATIONAL И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ...	17
2.1 Общая информация и характеристика фирмы Zepter International	17
2.2 Структура компании	18
2.3 Система оплаты труда и мотивации работников фирмы Zepter Int	19
2.4 Основные задачи работников.....	20
2.5 Методика исследования.....	21
3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	23
3.1 Качитативная часть	23
3.2 Квантитативная часть	26
3.3 Выводы и рекомендации	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	37
ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	39

SUMMARY	41
RESÜMEE	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	45

АБСТРАКТ

Центральное место в данной дипломной работе занимают 2 вопроса: «Как происходит мотивация персонала в фирме с сетевым маркетингом Zepter International?» и «Какие существуют проблемы мотивации работников в фирме Zepter International?».

Целью данной работы является выявление методов мотивации персонала и проблем, связанных с системой мотивации персонала в фирме Zepter International.

Объект исследования- фирма Zepter International, её представительство в Таллинне. Это мультибрендовая международная компания, которая производит и продаёт эксклюзивные высококачественные потребительские товары по всему миру. Главным образом путём прямых продаж. Директор по продаже согласилась ответить на вопросы автора и разрешила провести анкетирование работников.

В ходе дипломной работы были использованы качественный и количественный методы исследования. Результаты были проанализированы и по ним сделаны соответствующие выводы и предложения.

Ключевые слова: мотивация, методики мотивации, персонал, управление персоналом, мотивация сотрудников, сетевой маркетинг.

ВВЕДЕНИЕ

Все организации озабочены вопросом, что следует делать для того чтобы получить устойчивый и высокий уровень дохода, а соответственно как добиться высоких показателей работы своих сотрудников. Успех компании напрямую зависит от сотрудников, а точнее от полной их отдачи работе. Рано или поздно перед каждым руководителем встаёт вопрос о том, можно ли и как сделать так, чтобы работники трудились лучше, качественнее, отдавали фирме все свои силы. То, что человек заключил трудовой договор и ему определена зарплата, еще не значит, что он будет работать с полной отдачей, так, как хотелось бы руководителю и так, как необходимо предприятию. Мотивацию в работнике необходимо развивать. Руководству необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума. Мотивация персонала- это меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей деятельности. Они могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Чтобы компания преуспела, необходимо внедрить систему эффективной мотивации персонала. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Актуальность темы исследования дипломной работы определяется тем, что в настоящее время встречается всё больше компаний, которые используют сетевой маркетинг. Сетевой маркетинг является мощным способом распространения товаров и услуг. Товары фирм с сетевым маркетингом доходят до потребителя благодаря частным распространителям. Сетевые компании достигают высоких результатов деятельности, используя по большому счёту всего один мощный инструмент- гибкую систему мотивации своих сотрудников, так как компания будет успешной, если сотрудники будут достаточно мотивированы на продажу.

Целью данной работы является выявление методов мотивации персонала и проблем, связанных с системой мотивации персонала в фирме ZepterInternational.

Центральное место в данном исследовании занимают два вопроса, один из которых: «Как происходит мотивация персонала на фирме с сетевым маркетингом ZepterInternational?», а второй вопрос звучит следующим образом: «Какие возникают проблемы при мотивации работников на фирме Zepter International?»

Для осуществления указанной цели были установлены следующие задачи:

- на основе прочитанной литературы осмотреть теоретические аспекты мотивации;
- ознакомиться с понятием «сетевой маркетинг»;
- изучить и проанализировать методы мотивации, используемые на фирме Zepter International;
- Выявить проблемы, связанные с методами мотивации персонала на фирме Zepter international;
- Разработать рекомендации по поводу улучшения систем мотивации персонала.

Объектом исследования является мультибрендовая международная компания Zepter International, один из филиалов которой, находится в Таллине. Компания производит и продает эксклюзивные высококачественные потребительские товары по всему миру, главным образом путём прямых продаж. Директор по продаже согласилась ответить на вопросы автора и разрешила провести анкетирование работников компании.

Мотивация труда персонала является ключевым направлением управления персоналом любого предприятия. Это относится и к фирмам с сетевым маркетингом, так как главной задачей фирм с сетевым маркетингом является распространить как можно больше товара за счёт дистрибьюторов, то есть сотрудников компании. Соответственно, чем больше дистрибьютор компании продал, тем больше доход фирмы. Исходя из этого автором дипломной работы была поставлена первая гипотеза:

Мотивация персонала- один из главных способов повышения производительности труда в фирме с сетевым маркетингом- Zepter International;

Справедливо предположить, что денежный способ мотивации в сетевом маркетинге решён сразу в самой системе этого маркетинга- чем больше продаёшь, тем больше «вознаграждение» получаешь. Но процесс мотивации очень сложный. У людей различные потребности, для их удовлетворения они ставят перед собой различные цели и для достижения своих целей предпринимают различные действия. Поэтому существует большое количество способов мотивации персонала, и если для одних работников только

денежного способа мотивации будет достаточно для успешной работы, то для других могут быть важными также другие факторы. Во многих случаях доминирующими оказываются совсем неденежные методы мотивации. Отсюда следует вторая гипотеза:

В фирме Zepter International используются различные методы мотивации персонала, как материальные и нематериальные.

Очень важно правильно подготовить новых сотрудников к работе и постоянно стимулировать их, особенно это важно на первом этапе их работы. Очень многие люди боятся того, что нет фиксированной зарплаты в компаниях с сетевым маркетингом, что всё зависит от них самих, от их продаж и частично от продаж, приведённых ими людей. Многие боятся того, что существует недоверие к компаниям с сетевым маркетингом. Также новые работники боятся сетевого маркетинга, так как распространение товара происходит путём прямых продаж, то есть работник должен напрямую контактировать с клиентом. Но не всегда клиенты реагируют так, как хотелось бы этого работнику, соответственно ему приходится порой слышать отказы, а это может вызвать стресс у работника. Из-за этих факторов часто новый сотрудник начинает думать, что он не подходит для этой работы, и спустя некоторое время, испытав несколько неудач, уходит. Поэтому надо обращать особое внимание на новых сотрудников, постоянно стимулируя и помогая им, чтобы не потерять новую рабочую силу. Отсюда следует третья гипотеза:

В фирме Zepter International существует текучка кадров, так как новые сотрудники недостаточно мотивированы.

В данной работе автор использовал количественный и качественный методы исследования, для того чтобы ответить на поставленные вопросы, определить методы мотивации персонала в фирмах с сетевым маркетингом, а именно компании Zepter International, определить проблемы, связанные с методами мотивации в фирме Zepter International и подтвердить или опровергнуть поставленные автором гипотезы.

Работа состоит из введения, трёх основных глав и заключения. Во введении автор пишет об актуальности темы, о цели, задаче и гипотезах данной дипломной работы. В первой главе приведены теоретические аспекты, касающиеся теории мотивации персонала, видов мотивации, также рассмотрено понятие «сетевой маркетинг» и системы мотивации в сетевом маркетинге. Во второй главе рассматривается объект исследования - фирма Zepter International. Приводится общая характеристика фирмы, структура

организации, система оплаты труда, основные задачи работников фирмы. В третьей главе приведены результаты исследования, анализ интервью с директором по продаже и анализ анкетирования работников, а также выводы по результатам исследования и основные рекомендации по поводу улучшения методов мотивации персонала. И в заключительной части работы автор приводит краткий обзор и анализ проделанной работы и полученных результатов.

Данная работа может быть полезна студентам, начинающим изучение в области управления персоналом, организации работы персонала, а также всем тем, кто планирует работать в области управления персоналом. Результаты могут быть полезны, а рекомендации могут помочь директору по продажам фирмы Zepter International, поскольку в его обязанности также входит управление персоналом, может помочь внести какие-либо изменения в систему мотивации на фирме.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Первая глава знакомит с процессом мотивации персонала, с некоторыми существующими видами и теориями мотивации, также рассмотрено понятие сетевого маркетинга, и как происходит мотивация персонала на фирмах с сетевым маркетингом.

Все организации озабочены вопросом, что следует делать для того, чтобы получить устойчивый и высокий уровень дохода, а соответственно как добиться высоких показателей работы своих сотрудников. Успех компании напрямую зависит от сотрудников, а точнее от полной их отдачи работе. Рано или поздно перед каждым руководителем встает вопрос о том, можно ли и как сделать так, чтобы работники трудились лучше, качественнее, отдавали фирме все свои силы. То, что человек заключил трудовой договор и ему определена зарплата, еще не значит, что он будет работать с полной отдачей, так, как хотелось бы руководителю и так, как необходимо предприятию. Мотивацию в работнике необходимо развивать. Руководству необходимо уделять пристальное внимание тому, как можно мотивировать индивидуума. Мотивация персонала - это меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей деятельности. Они могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. Чтобы компания преуспела, необходимо внедрить систему эффективной мотивации персонала. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

1.1 Процесс мотивации и виды мотивации

Мотив - это причина для того, чтобы что-то сделать. (Armstrong, M. 2009)

Мотивация связана с факторами, заставляющими людей вести себя определенным образом. (Armstrong, M. 2009)

Под мотивацией как функцией управления, обычно понимается процесс направления побудительных мотивов поведения людей на достижение целей организации. Его составной частью выступает стимулирование, то есть использование различных форм поощрения, активизации требуемого организации поведения работников. (Веснин, В. 2006)

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация на работе может происходить двумя способами. Во-первых, люди могут мотивировать себя сами через поиски, выявление и выполнение той работы, которая удовлетворяет их потребности или, по крайней мере, приближает к достижению цели. Во-вторых, людей может мотивировать руководство путем оплаты, повышений, похвалы и другими способами. (Ребрин, Ю.И. 2004)

Существует два вида мотивации:

- Внутренняя мотивация- самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в определенном направлении. Среди этих факторов: ответственность, независимость, возможность использовать и развивать навыки и способности, интересная и увлекательная работа, благоприятные возможности для продвижения.

- Внешняя мотивация- то, что делается для людей, чтобы мотивировать их. Эта группа включает в себя: вознаграждения, повышенная оплата, похвала, продвижение, так включает в себя наказания, удержания из заработной платы и критика. (Ребрин, Ю.И. 2004)

Поэтому можно сказать, что внутренняя мотивация- мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности и человеком.

Внешняя мотивация- мотивация, обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

1.1.1 Материальные и нематериальные мотиваторы

Можно разделить инструменты мотивации на две большие группы: это материальные и нематериальные мотиваторы. Материальные- методы, касающиеся различных денежных выплат. Нематериальные- все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме. (Burke, W. 2002)

Материальные мотиваторы персонала:

- Вознаграждение, получаемое работником. Система гибкой оплаты труда, система переменной оплаты

- Комиссионные. Сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника

- Денежные выплаты за выполнение поставленных целей

- Специальные индивидуальные вознаграждения того или иного работника. Это специальные премии, премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени (Business Training Company; Meskon, M., 1988)

Нематериальные мотиваторы персонала:

- Льготы, связанные с графиком работы. Меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника или предоставление сотруднику гибкого графика работы

- Различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам

- Общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы

- "Вознаграждения-признательности". Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на видных местах, упоминание о достижениях в газете компании

- Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. Повышение в должности, обучение, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте. (Мансуров, Р.Е. 2013)

Мотивация персонала напрямую влияет на увеличение доходов предприятия. Поэтому мотивация персонала в компании должна регулярно анализироваться. Успешному руководителю для эффективного ведения дел необходимо знать плюсы и минусы связанные с мотивацией персонала на предприятии, иметь комплексную систему мотивации персонала и уметь правильно принимать решения, связанные с мотивацией персонала.

1.2 Теории мотивации

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать теории мотивации, которые могут быть классифицированы следующим образом:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

(Meskon, M. 1988)

Традиционные теории основаны на использовании материального стимулирования работника: премии, бонусы, комиссионные.

Содержательные теории основаны на идентификации тех внутренних потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Наиболее популярными являются теория Маслоу, теория Герцберга, теория МакКлелланда. (Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б.2005)

Теория Маслоу- человек мотивируется удовлетворением потребностей пяти видов: физиологических; потребности безопасности; социальных потребностей; потребности в уважении; потребность в самореализации.

Теория Герцберга основана на понятии удовлетворенности и неудовлетворенности работой.

На устранение неудовлетворенности влияют гигиенические факторы: отношение руководства фирмы к персоналу, условия работы, статус человека в фирме, отношения между работниками, зарплата, поведение администрации. Факторы, влияющие на

удовлетворенность работой (мотиваторы): самореализация, признание, успех, ответственность, характер работы.

Теория МакКлелланда основана на утверждении, что классификация потребностей по Маслоу несовершенна. Дополняется понятием потребностей власти, успеха, причастности человека к каким-либо группам.

Процессуальные теории основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности (Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. 2005) К этой группе относятся: теория справедливости С.Адамса и теория ожиданий В. Врума.

Теория справедливости (С. Адамса) базируется на утверждении, что человек должен чувствовать прямую связь между затратами на труд и полученным вознаграждением. Если же не чувствует, то мотивация слабеет.

Теория ожиданий (В. Врума) утверждает, что люди имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для них.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и они зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

В Приложении 1. автор подробно описывает все вышеизложенные теории мотивации.

1.3 Сетевой маркетинг

Сетевой маркетинг является одним из наиболее мощных способов распространения товаров и услуг. Товарооборот в сетевом маркетинге возникает и поддерживается за счёт того, что люди информируют о продукции или услугах фирмы своих знакомых. Те, в свою очередь, делают то же самое (Синамати. А. 2006). Сетевой маркетинг- способ продаж, главным отличием от традиционных форм торговли является то, что продукция доносится до потребителей методом цепной реакции. В основе этого процесса находится сделка

купли-продажи, совершаемая с помощью устного представления товара и фирмы через личный контакт продавца и покупателя. Однако, чаще всего в фирмах с сетевым маркетингом человек получает доход не только с того, что он распространяет, но и от того, что распространяют люди, которых он привлек в этот бизнес и обучил. Товары фирм с сетевым маркетингом достигают высоких результатов деятельности, используя по большому счёту всего один мощный инструмент- гибкую систему мотивации своих сотрудников. (Джо Рубино, 2007)

Существуют разные виды фирм с сетевым маркетингом. Есть такие, где продавец является и покупателем продукции фирмы, а заинтересованный покупатель может стать продавцом. То есть распространение происходит через потребителей, которые получают от этого доход, причем распространять можно не столько саму продукцию, сколько информацию о ней и бизнесе. И также можно приводить новых продавцов, и получать процент от их продажи. Есть другой вид, где сотруднику самому покупать ничего не приходится, а в обязанности сотрудников входит только распространять товар, и за это он будет получать комиссионные. Также желательно приводить новых сотрудников и выстраивать свою сеть, и соответственно за продажу приведённых им людей, сотрудник будет получать определённый процент.

Различаются фирмы с сетевым маркетингом ещё в том, что в одних фирмах сотрудники должны обращать большее внимание на привлечение новых сотрудников, а меньше на собственные продажи, и наоборот, где большую часть прибыли составляют собственные продажи.

Фирма Amway была первой компанией использующей концепцию сетевого маркетинга (сначала фирма называлась California Vitamins) Основана фирма Карлом Ренборгом в США в 1934 году. Сегодня она является международной компанией, и существует также в Эстонии. В ней главная задача дистрибьютора не столько самому что-то продать, сколько помочь другим людям начать собственный «бизнес», то есть привлечь в фирму новых распространителей. От этого будет зависеть доход дистрибьютора. Новый сотрудник должен приобретать каждый месяц так называемый «деловой набор», и привлекать к работе ещё новых людей. Так постепенно растёт «бизнес» дистрибьютора. В зависимости от того, сколько пунктов заработал дистрибьютор за месяц, он может

подняться на другой уровень, где у него появляются новые возможности, бонусы. (Amway 2012)

Существует изменённый вид сетевого маркетинга, где акцент поставлен больше не личные продажи и менее на привлечение новых сотрудников. Именно так происходит в фирме Zepter International. Во второй главе исследования автор описывает систему мотивации в фирмах сетевым маркетингом Zepter International.

1.3.1 Мотивация персонала в сетевом маркетинге

Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Также это относится к фирмам с сетевым маркетингом, так как главной задачей фирм с сетевым маркетингом является распространить как можно больше товара за счёт дистрибьюторов, то есть агентов компании. (Bartel, A. P. 2004)

Справедливо предположить, что денежный способ мотивации в сетевом маркетинге решен сразу в самой системе этого маркетинга- чем больше продаёшь, тем больше «вознаграждение» получаешь. Но процесс мотивации очень сложный. У людей различные потребности, для их удовлетворения они ставят перед собой различные цели и для достижения целей предпринимают различные действия. Поэтому существует большое количество способов мотивации персонала, и если для одних работников только денежного способа мотивации будет достаточно, то для других могут быть важными также другие факторы. Во многих случаях доминирующими оказываются как раз неденежные методы мотивации. Есть люди наиболее восприимчивы к признанию их заслуг, к персональному вниманию со стороны руководства. В сетевом Маркетинге работают такие же люди, поэтому ситуация имеет тот же характер. Отсюда вывод, что в фирмах с сетевым маркетингом используют различные методы мотивации персонала, как материальные и нематериальные. В второй главе дипломной работы автор исследует, какие способы и теории мотивации используют компании с сетевым маркетингом, а именно фирма Zepter International.

2. ФИРМА ZEPTEK INTERNATIONAL И МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Во второй главе рассматривается объект исследования- фирма Zepter International. Приводится общая характеристика фирмы, структура организации, системы оплаты труда, системы мотивации персонала в данной фирме. Так же в данной главе описываются используемые в ходе исследования методы.

2.1 Общая информация и характеристика фирмы Zepter International

Zepter International- это мультибрендовая международная компания, которая производит и продает эксклюзивные высококачественные потребительские товары по всему миру главным образом путем прямых продаж.

Компания была основана в 1986 г. в Линце (Австрия). Президент компании Zepter International, Филип Цептер, является основателем не только самой компании, но и основателем философии Zepter- философии здорового образа жизни и совершенствования, направленного на улучшение качества жизни и решение экологических проблем. Филип Цептер, идейный вдохновитель, который возглавляет компанию на протяжении многих лет, не приемлет преград на своем пути, только новые, более высокие и трудные цели. Успех Zepter заключается не только в инновационных товарах компании, но также и в мотивации ее торговых представителей, которые верят в эти товары и заряжают своим энтузиазмом покупателей.

Главный офис компании Zepter International расположен в Воллерау (Швейцария). Компания осуществляет деятельность в 40 странах мира на 5 континентах. Продукция Zepter производится на 7 собственных заводах компании, расположенных в Германии, Италии и Швейцарии. (Zepter 2009)

В Эстонии Zepter существует с 1996 года. На сегодняшний день имеется 5 представительств в разных городах Эстонии, где работает около 120 человек. Главное представительство находится в Таллинне, и коллектив около 45 человек. Фирма работает по четырём брендам: бренд homeart, в который входят посуда для приготовления и система для хранения продуктов, бренд homescare- система очистки воды и система очистки воздуха, бренд medical- медицинские приборы и четвёртый- cosmetics. Вся продукция направлена на сохранение здоровья.

Распространяется товар путём прямых продаж, то есть напрямую клиенту. Проводятся различные презентации товара, мероприятия, выставки для привлечения клиентов. И главное отличие фирмы Zepter International от всех других фирм, прибегающим к сетевому маркетингу в том, что у сотрудников нет необходимости покупать товар, а потом его продавать своим клиентам. Они просто продают, а за это получают комиссионные от продажи.

2.2 Структура компании

Исследование проходило среди консультантов по продаже, которые работают в фирме Zepter International.

На предприятии используется классический принцип иерархии. Президентом компании Zepter International является Филип Цептер. В главном представительстве компании есть ведущие директора, отвечающие за определённые бренды и за продажу продукции во всех странах. Все страны разбиты на регионы, которыми руководят региональные директора. В каждой стране существует генеральный директор и директор по продажам. Директор по продажам руководит менеджментом, в который входят менеджеры и консультанты по продаже. Генеральный директор руководит финансовой частью предприятия, бухгалтерами.

Структура Таллиннского филиала фирмы Zepter International изображена на Рисунке 1.

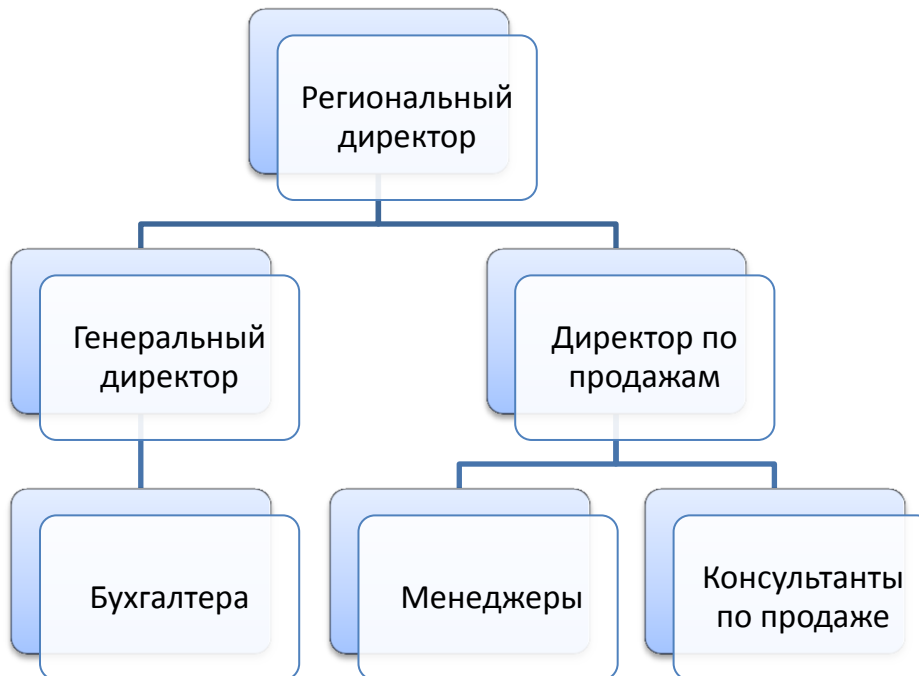


Рисунок 1. Структура компании Zepter International

Источник: Составлено автором работы

На сегодняшний день имеется 5 представительств в разных городах Эстонии, где работает около 120 человек. Главное представительство находится в Таллинне, где работает около 45 человек, из которых 2 бухгалтера, 1 генеральный директор, 1 директор по продажам, 12 менеджеров и остальные консультанты по продажам. Также именно с этим отделом связывается главный региональный директор.

2.3 Система оплаты труда и мотивации работников фирмы Zepter International

Исследование проходило среди консультантов по продаже и основывалось на ответах директора по продажам.

За продажу каждый сотрудник фирмы Zepter International имеет комиссионное вознаграждение, что означает процент от своей продажи. Продажа осуществляется путём презентаций. Комиссионное вознаграждение менеджера состоит из процента от личных

продаж и от процента продажи его группы, состоящей из консультантов, при выполнении определённых условий. Существует несколько рангов менеджеров, в зависимости от количества его сотрудников, приведённых им лично или уже другими сотрудниками. Первый уровень – лично приведённые сотрудники. За их продажу менеджер получает 7% комиссионных. Если сотрудники первого уровня тоже приводят сотрудников, то менеджер и за них получает денежное вознаграждение, и так вплоть до седьмого уровня. Работа менеджера более оплачиваемая, что является хорошей мотивацией для людей, которые обладают организаторскими способностями и кому интересен карьерный рост.

Кроме того для большей мотивации сотрудников в фирме Zepter существует в среднем 4 соревнования в год. Соревнования, как правило, направлены на увеличение продаж и привлечение сотрудников. Призами являются: денежные вознаграждения, поездки или продукция фирмы Zepter.

Отличительной чертой Zepter International от других фирм с сетевым маркетингом является дорогостоящая продукция и высокий процент от её продажи. Поэтому высокая стоимость продукции даёт большой процент комиссионных. И многие сотрудники ориентированы на личные продажи, а не на привлечение других сотрудников, что и отличает фирму Zepter от других фирм с сетевым маркетингом.

2.4 Основные задачи работников

У каждого рабочего персонала есть свои определённые задачи, которые он должен выполнять для достижения конкретных целей.

Задачи генерального директора:

- Общее руководство фирмой
- Постановка задач и контроль их выполнения для различных подразделений фирмы
- Составление и заключение договоров с сотрудниками, ведение документооборота

Задачи директора по продажам:

- Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы
- Участвует в разработке и реализации проектов
- Подбор персонала, обучение навыкам продаж

- Выполнение плана продаж, контроль его исполнения
- Создание мотивационной схемы
- Контроль эффективности работы команды
- Подготовка отчетов перед вышестоящим руководителем
- Ежемесячный/ежеквартальный отчет и контроль показателей продаж, процент выполнения плана

Задачи бухгалтерии:

- Осуществление работы по ведению бухгалтерского учёта имущества, обязательств и других операций
- Соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов
- Начисление и перечисление заработной платы рабочих, других выплат и платежей

Задачи менеджеров:

- Привлекать новых сотрудников
- Проводить презентации, мероприятия для клиентов
- Повышать уровень своих знаний с целью наибольших продаж
- Оказывать помощь новым сотрудникам

Задачи консультантов по продаже:

- Повышать уровень своих знаний с целью наибольших продаж
- Активно участвовать в мероприятиях фирмы
- Проводить личные презентации
- Привлекать новых сотрудников

Важно отметить, что каждый из сотрудников компании является важным звеном в общей работе.

2.5 Методика исследования

Автор рассматривает используемые в ходе исследования методы.

2.5.1 Квалитативный метод

Автором работы, 03 октября 2014 года, было проведено интервью с директором по продажам фирмы Zepter International, в обязанности которого также входит работа с сотрудниками компании (Приложение 2). Целью проведения интервью было определить, каким образом происходит мотивация персонала на фирме, какие при этом возникают проблемы, также выяснить какова структура предприятия. Интервью было проведено на русском языке и длилось около 30 минут.

2.5.2 Квантитативный метод

Автором была составлена анкета (Приложение 3). Цель данной анкеты состоит в том, чтобы выяснить, насколько работники удовлетворены данной фирмой и действующей системой мотивации на фирме.

Анкета была составлена автором данного исследования. Была роздана работникам фирмы ZepterInternational 24 ноября 2014 года. Анкета предлагалась работникам в распечатанном виде на русском языке. Копии анкеты в течении целой недели находились в отеле, чтобы все желающие работники имели возможность ответить. Спустя неделю автор забрал все отвеченные копии анкет для анализа. Всего ответивших было 28 из 45 работников (это 62,22% от общего числа работников).

Результаты анкеты были проанализированы и по ним сделаны соответствующие выводы и предложения.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В третьей главе проведён анализ и предоставлены результаты практической части работы автора. Сделаны выводы и предложения для улучшения мотивации персонала на исследуемой фирме- Zepter International.

3.1Квалитативная часть

Данные, которые были получены путём проведения интервью (Приложение 2) способствуют подтверждению или опровержению поставленных автором гипотез и отвечают на вопросы, поставленные автором данной дипломной работы.

Автором предоставлены наиболее важные вырезки из интервью с директором по продажам фирмы ZepterInternational, которые подтверждают, что первые две гипотезы были поставлены абсолютно верно.

Цитаты:

Автор:*Многоли Вы уделяете внимания мотивации персонала?*

Директор по продажам:*Так как успех нашей компании зависит напрямую от того, сколько консультант продаст, то конечно мы стараемся уделять внимание. Можно сказать, чем больше консультант продал, тем больше дохода фирма получила.*

Автор:*Какую стратегию Вы используете для мотивации персонала?*

Директор по продажам:*Первое- денежная мотивация. Ведь сколько сотрудник получит в месяц, напрямую зависит от его продаж или от продаж тех людей, кого он пригласил работать в фирму.*

Автор: *Какие ещё существуют методы мотивации в фирме Zepter International?*

Директор по продажам: *У нас проходит конкурс среди всех сотрудников, менеджеров. Либо это конкурс среди личных продаж, либо среди количества приведённых новых сотрудников. По итогам конкурса получают вознаграждения в виде денег, путешествий или продукции фирмы, получают также грамоты за хорошую работу. Так же иногда проводятся еженедельные или ежемесячные конкурсы, вознаграждением которых, чаще всего, является продукция.*

Автор: *Проводите ли вы какие-либо мероприятия для сплочения коллектива? Праздники?*

Директор по продажам: *Да, ежегодно мы празднуем рождество всей фирмой. Несколько раз в год лучших работников, по итогам конкурсов, приглашают на различные мероприятия в другие страны. Примерно раз в три месяца к нам приезжает региональный директор и проводит встречи со всеми менеджерами.*

Основываясь на ответах директора по продажам автор заметил, что в фирме присутствует текучка кадров, и что есть некоторые проблемы в мотивацией персонала, особенно на начальном периоде, когда новый сотрудник только приступает к работе в фирме. Далее представлены цитаты, которые способствуют подтверждению третьей гипотезы.

Цитаты:

Автор: *Как часто происходит набор сотрудников в вашу фирму?*

Директор по продажам: *В нашей фирме достаточно часто проходят обучения новых работников. Один раз или два раза в месяц.*

Автор: *Что чаще является причиной ухода новых сотрудников?*

Директор по продажам: *Чаще всего люди боятся того, что у них нет основной зарплаты, не понимая того, что им ничего не надо закупать, не надо вкладывать деньги, как это чаще всего бывает в компаниях с сетевым маркетингом, а лишь продавать товар и получать за это деньги. И еще бывает, что боятся прямого контакта с клиентами и высоких цен на продукцию, а соответственно боятся отказов клиентов.*

Автор: *Какие ещё существуют методы мотивации в фирме Zepter International?*

Директор по продажам: 4 раза в год у нас проходит конкурс среди всех сотрудников, менеджеров. Либо это конкурс среди личных продаж, либо среди количества приведённых новых сотрудников. Этот конкурс в основном затрагивает «верхушку», т.е. менеджеров или тех, кто давно уже работает в компании, так как они уже более опытные, и соответственно знают, как работать. По итогам конкурса получают вознаграждения в виде денег, путешествий или продукции фирмы, получают также грамоты за хорошую работу. Так же иногда проводятся еженедельные или ежемесячные конкурсы, вознаграждением которых, чаще всего, является продукция. Тем самым мы мотивируем людей, и «подтягиваем» новичков компании.

Каждую неделю у нас проводится групповое совещание менеджеров, где мы обсуждаем планы предстоящей недели, и отдельно групповое совещание с сотрудниками, где рассказываем о новинках, новых конкурсах и так далее.

Основываясь на ответах директора по продажам, можно сделать вывод, что в фирме Zepter International большое внимание уделяют мотивации персонала. В фирме используются как материальные, так и нематериальные способы мотивации сотрудников. Также исходя из ответов директора по продажам - мотивация персонала является одним из самых мощных способов повышения производительности труда на фирме, поскольку главная задача предприятия продать как можно больше товара. Соответственно работника стимулируют продавать как можно больше продукции, за что он получает комиссионные, а следовательно фирма получает больше доход. Однако есть проблема текучести кадров на фирме, приходит достаточно много новых работников, но поработав совсем недолго уходят. Многие новые сотрудники сдаются при первых проблемах. Нет достаточной поддержки со стороны руководства и дополнительных обучений (только в самом начале). Также проводимые конкурсы на фирме в основном относятся к менеджерам или к более опытным работникам, конкурсы проводятся для всех сотрудников вместе, не учитывается время работы в данной фирме, поэтому сразу уменьшаются шансы на победу новых сотрудников, что может привести к неуверенности в себе. Тем самым получается, что старые работники более мотивированы, так как их может ожидать хорошее вознаграждение, а новые сотрудники совсем мало мотивированы.

3.2 Квантитативная часть

Автором приведены анализ и результаты квантитативной части дипломной работы.

Для исследования были использованы данные, полученные путём заполнения анкет работниками фирмы Zepter International в Таллинском офисе (Приложение 3). Всего участников было 28, что составляет 62,22% от общего числа работников. Результаты были проанализированы. По полученным данным были составлены диаграммы, которые отражают уровень удовлетворённости работников условиями работы, методами мотивации, предоставляемыми фирмой Zepter International.

Рисунок 2. отображает процентное соотношение женщин и мужчин, работающих в фирме Zepter International, Рисунок 3. показывает возраст работников фирмы и Рисунок 4. характеризует уровень образования работников.

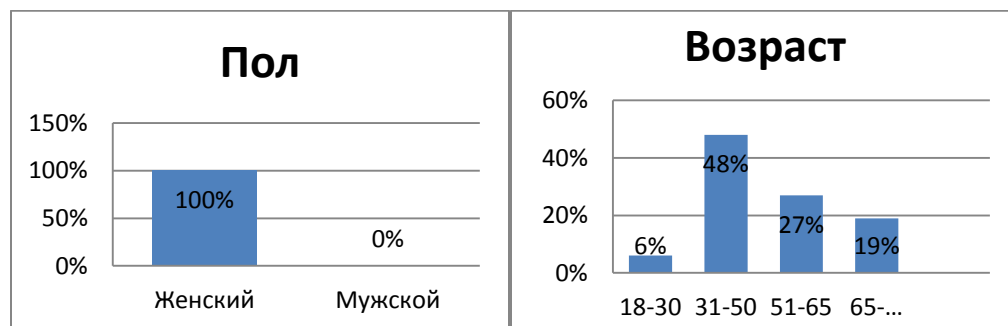


Рисунок 2. Процентное соотношение женщин и мужчин на фирме Zepter International

Источник: Составлено автором работы

Источник: Составлено автором работы

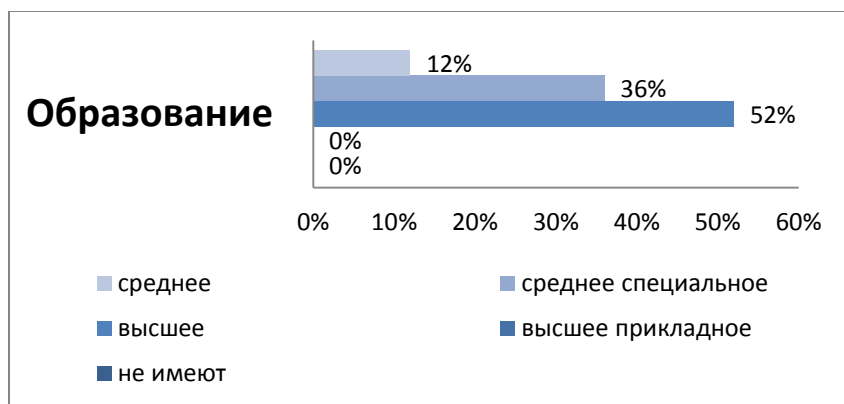


Рисунок 4. Образование работников Zepter International

Источник: Составлено автором работы

Исходя из полученных ответов, выяснилось, что работают на фирме только женщины. Это говорит о том, что работа в сетевом маркетинге с таким видом продукции, как у Zepter International, подходит больше женщинам. Большинство работников (48%) пребывают в возрастной категории от 31 до 50 лет. На втором месте работники, которые находятся в возрастной категории от 51 до 65 лет (27%). Также очевидно, что 12% ответивших имеют среднее образование, 36% рабочих имеют среднее специальное образование. И 52% от общего числа ответивших имеют высшее образование.

Рисунок 5. показывает должности в фирме Zepter International, которые занимают те, кто заполняли анкеты. И Рисунок 6. изображает опыт работы в фирме.

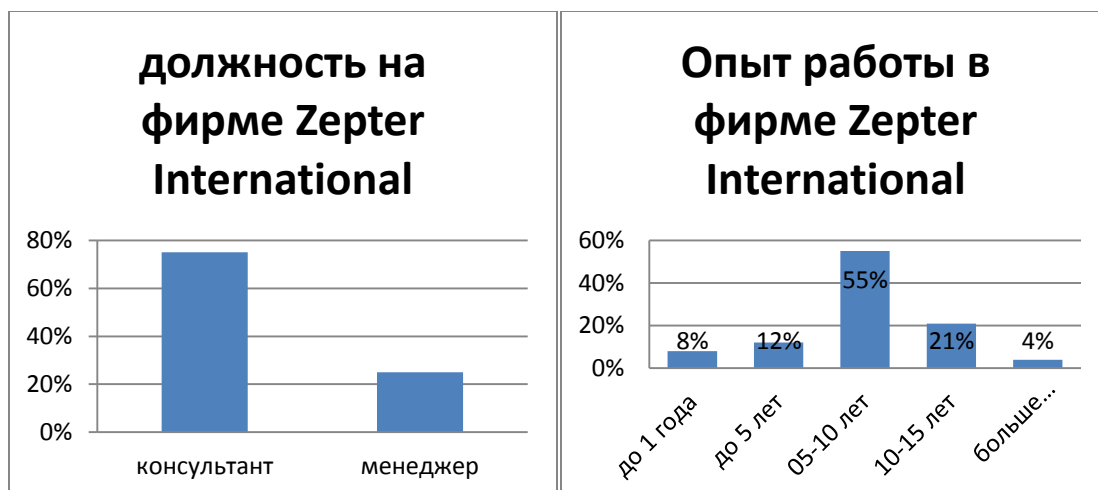


Рисунок 5. Должность на фирме Zepter International
 Рисунок 6. Опыт работы в фирме Zepter International

Источник: Составлено автором работы

Большинство отвечающих на вопросы анкеты, являются консультантами по продажам (75%), а остальные 25% - менеджеры. На фирме в основном не новые сотрудники, а те, кто уже 5-10 лет работают фирме Zepter International (55%), чуть меньше ответили, что работают 10-15 лет (21%). По этим данным можно сделать вывод, что достаточно мало новых сотрудников, возможно новых сотрудников что-то не устраивает и они уходят, или просто мало людей идёт работать в фирму Zepter International. Довольно много тех, кто работает больше 5 лет, это значит, что работники уже опытные.

Рисунок 7. характеризует возможность карьерного роста в фирме. Рисунок 8. иллюстрирует, насколько часто работники испытывают стресс на работе.

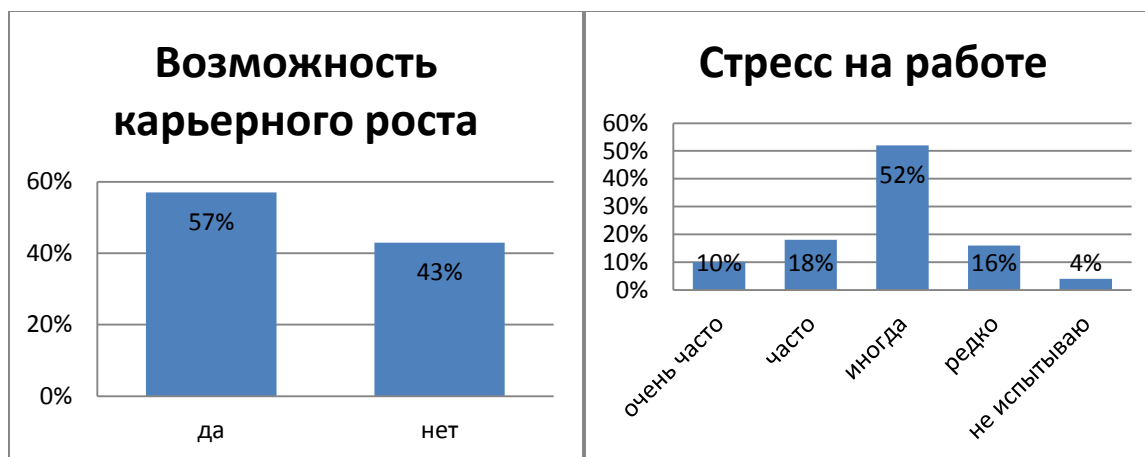


Рисунок 7. Возможность карьерного роста внутри фирмы
 Рисунок 8. Стресс на рабочем месте
 Источник: Составлено автором работы
 Источник: Составлено автором работы

По поводу карьерного роста 57% ответили, что есть возможность роста, 43%, что такой возможности нет. Что касается стресса, то стресс на рабочем месте может стать причиной неудовлетворённости рабочими условиями. Именно поэтому автором был сформулирован вопрос о возникновении стресса на рабочем месте. Большинство ответивших (52%) иногда испытывают стресс на работе, 18% работников испытывают стресс достаточно часто и 10% очень часто. Так как большинство ответивших склонны к тому, что при работе консультантом или менеджером по продажам испытываешь стресс, можно сделать вывод, что стресс на работе является одной из причин неудовлетворенности условиями труда.

На вопрос об условиях работы в качестве ответов были представлены 5 вариантов: «очень хорошие», «умеренно хорошие», «средние», «плохие», «не могу ответить». Это показано на Рисунке 9. И на Рисунке 10. изображено насколько сотрудники удовлетворены заработной платой в фирме Zepher International, также были предоставлены 5 вариантов: «Да, очень» (5), «Достаточно хорошая» (4), «Средняя» (3), «Как дополнительный заработок меня очень устраивает» (2), «не устраивает» (1).

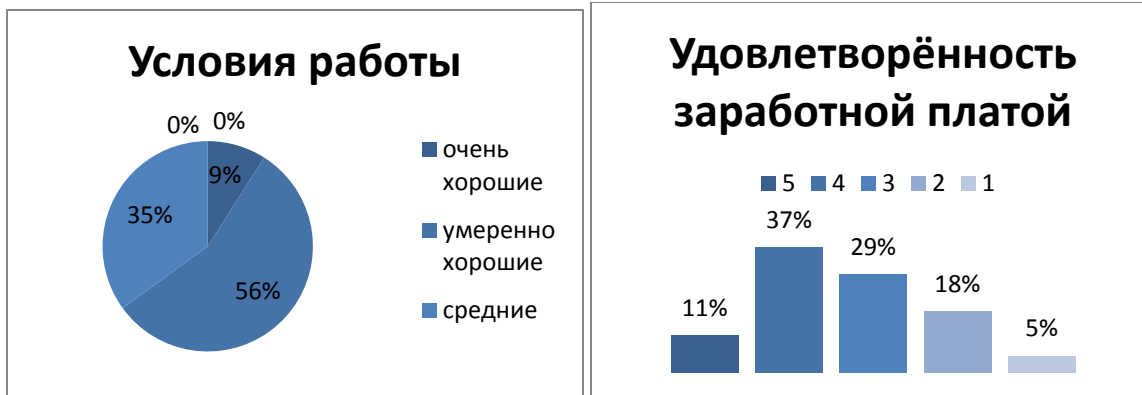


Рисунок 9. Удовлетворённость условиями работы
Рисунок 10. Удовлетворённость заработной платой

Источник: Составлено автором работы Zepter International

Источник: Составлено автором работы

Большинство работников (56%) ответили, что условия работы умеренно хорошие, но и достаточно много работников, что средние (35%). Однако ни один сотрудник не ответил, что не доволен условиями работы совсем. По поводу удовлетворённости заработной платой мнения разделились в ответах «достаточно хороший» (37%) и «средне» (29%), а 18% ответили, что их устраивает всё, так как это является дополнительным заработком.

Автором работы также был задан вопрос является ли заработок в фирме Zepter International основным или дополнительным. Это проиллюстрировано на Рисунке 11. И вопрос о том, сколько времени сотрудники посвящают работе, показан на Рисунке 12.

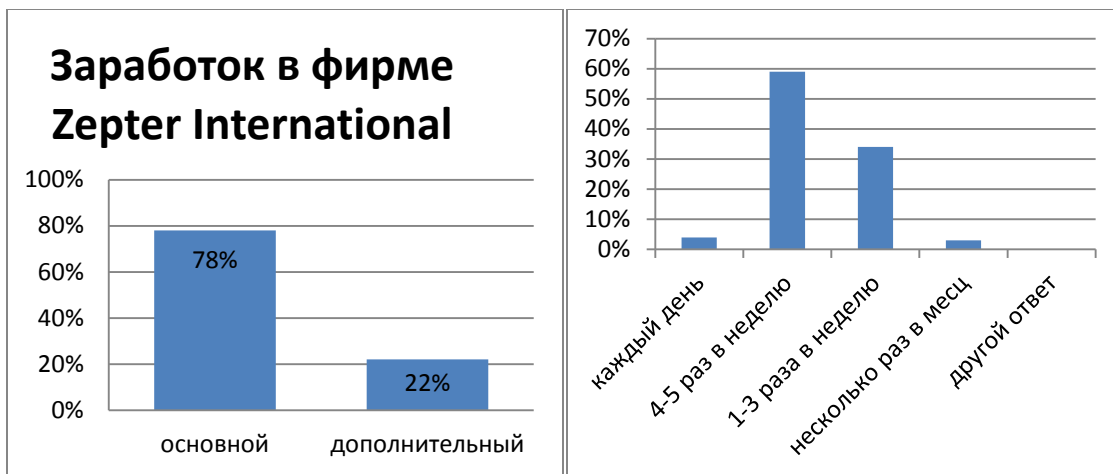


Рисунок 11. Основным или Рисунок 12. Занятость на работе

дополнительным Источник: Составлено автором работы

местом работы является фирма Zepter

International

Источник: Составлено автором работы

Из общего количества 78% ответили, что заработок является основным, и 22%, что дополнительным. На вопрос о том, сколько времени сотрудники посвящают работе в качестве ответов были представлены 5 вариантов: 4-5 раз в неделю, 1-3 раза в неделю, несколько раз в месяц, другой ответ. Большинство работников (59%) ответили, что 4-5 раз в неделю, и меньшинство, что несколько раз в месяц (3%).

Рисунок 13. показывает, причины работы именно в фирме Zepter International.

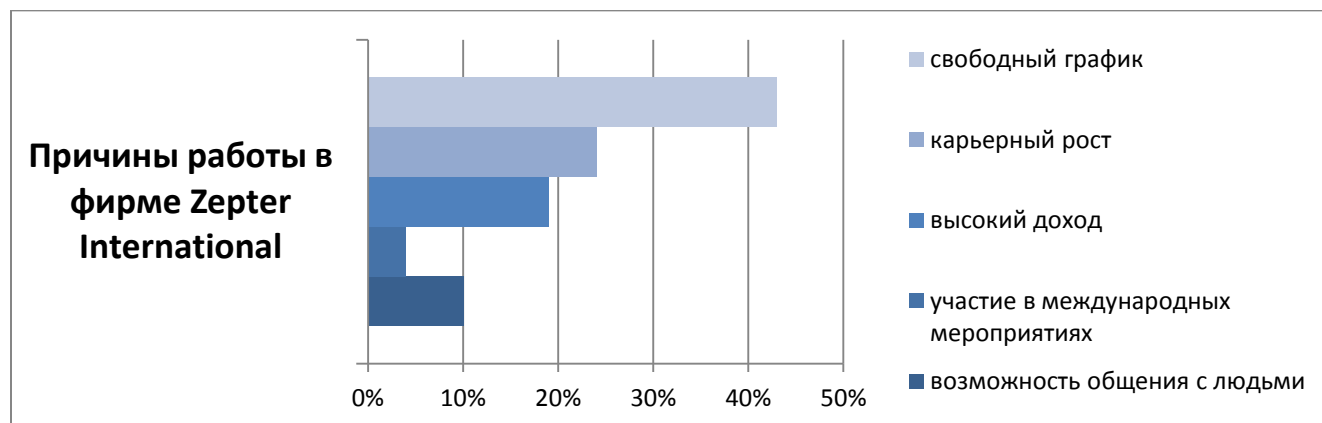


Рисунок 13. Причины работы в фирме Zepter International

Источник: Составлено автором работы

Большинство (43%) ответили, что им нравится самостоятельное планирование своего графика, ещё привлекает то, что существует достаточно быстрый карьерный рост, зависящий только лишь от тебя самого, а не от начальства (24%) и высокий доход (19%).

На Рисунке 14. представлено два вопроса, относящихся к продукции фирмы Zepter International, имеется ли у сотрудников продукция фирмы Zepter International и считают ли они, что качество продукции соответствует цене.

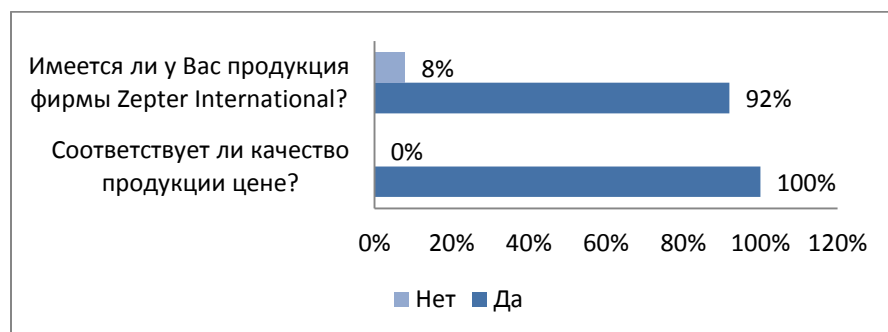


Рисунок 14. Наличие у сотрудников продукции Zepter International и соотношение качества и цены

Источник: Составлено автором работы

У всех сотрудников фирмы Zepter International есть продукция и 92% из всех количества ответили, что считают качество продукции соответствует цене. Результаты показывают, что сотрудники верят в свою продукцию, и имеют представление о ней не только теоретически, но также на своём личном опыте.

Фирма Zepter International- фирма с сетевым маркетингом, фиксированной зарплаты там нет, как в традиционных фирмах. Всё, что работник получает, это либо комиссионные от личных продаж, либо определённый процент от продаж тех людей, кого он привлёк в работать в фирму. Процент, получаемый от продаж, зависит также от суммы на которую сотрудник продал за месяц, процент от продаж приведённых людей зависит от того, какую «ступень» в фирме сотрудник занимает. Является ли он просто консультантом по продаже, или менеджером. Автор анкеты задал вопрос о справедливости условий

оплаты труда на фирме Zepter International. И показатели оказались положительными, 84% из всего количества ответили, что считают справедливыми. Это отражено на Рисунке 15.

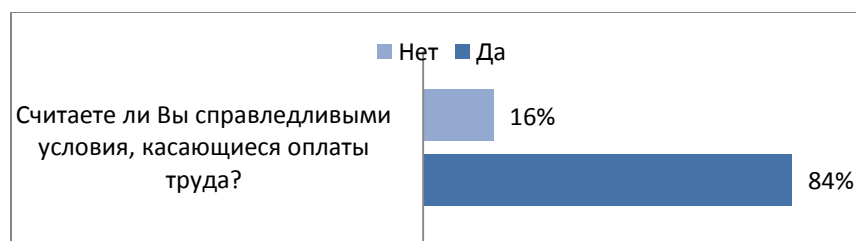


Рисунок 15. Справедливость условий оплаты труда на фирме Zepter International
 Источник: Составлено автором работы

На Рисунке 16. показано, как сотрудники фирмы Zepter International относятся к условиям мотивации в целом, как к материальной и нематериальной мотивации. Была предоставлена шкала от 1 до 5, где 1- довольна(доволен), 5- недоволен совсем.

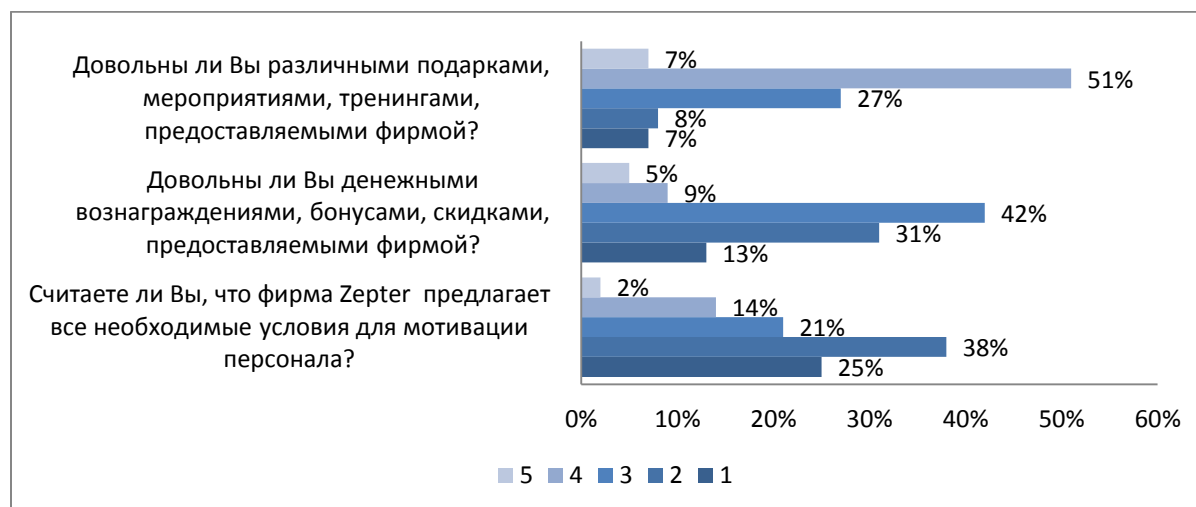


Рисунок 16. удовлетворённость сотрудников методами мотивации на фирме Zepter International

Источник: Составлено автором работы

В фирме нет больших проблем с мотивацией, большинство ответило, что довольны мотивацией в целом. Вариант 1 отметили 25%, вариант 2- 38%. Что касается денежных вознаграждений, бонусов, скидок, то большинство отметило вариант 3(42%) и вариант 2- 31%. Что тоже является неплохим показателем. Немного по-другому оказались ответы в

нематериальных способов мотивации, большинство отметило вариант 4- 51%, и вариант 3-27%. Здесь видно, что не все довольны мотивацией.

Опираясь на полученные данные, можно сделать вывод, что в целом сотрудники фирмы довольны условиями работы, заработной платой и считают достаточно справедливой систему оплаты труда. Также сотрудники достаточно удовлетворены методами мотивации на фирме, особенно материальными методами. Большинство сотрудников считает, что есть возможность карьерного роста, и для большинства заработок в фирме Zepter International является основным, и они посвящают достаточно много времени работе. Однако автор в ходе исследования заметил, что те сотрудники, которые работают на фирме меньше года, отмечали самые негативные показатели в вопросах, связанных с мотивацией персонала, со стрессом на работе, с условиями работы. Это значит, что новым сотрудникам сложно адаптироваться в новой среде, сложно справиться с задачами, возможно им не хватает мотивации, поддержки со стороны менеджеров или руководства, каких-либо мероприятий, направленных на обучение новых сотрудников.

3.3 Выводы и рекомендации

Проведение интервью с директором по продажам является основой качественной части исследования. Полученные ответы используются для опровержения и подтверждения поставленных автором гипотез.

Гипотеза 1. «Мотивация персонала- один из главных способов повышения производительности труда в фирме с сетевым маркетингом Zepter International» нашла своё подтверждение. У фирм с сетевым маркетингом главная задача- продать как можно больше продукции фирмы. А поскольку продажами занимается почти весь персонал компании, а персонал всегда нуждается в мотивации, то, действительно, мотивация персонала- один из главных способов повышения производительности труда. Директор по продажам подтвердила, что успех компании зависит напрямую от того, сколько консультант продаст и поэтому большое внимание в фирме стараются уделять мотивированию персонала.

Гипотеза 2. «В фирме Zepter International используют различные методы мотивации персонала, как материальные и нематериальные» также нашла своё подтверждение. Самый сильный метод мотивации- денежный (материальный) способ, чем больше сотрудник работает, чем больше продаёт, чем больше приводит в компанию новых людей, тем больше процент от продажи получает и тем выше продвигается по карьерной лестнице, так как от него самого зависит то, какой у него «статус» на фирме. Но процесс мотивации очень сложный. У людей различные потребности, для их удовлетворения они ставят перед собой различные цели и для достижения целей предпринимают различные действия. Поэтому существуют на фирме и другие способы мотивации, и если для одних работников только денежного способа мотивации достаточно для успешной работы, то для других могут быть важными также другие факторы. Во многих случаях доминирующим оказывается как раз неденежные методы мотивации. Поэтому на фирмах стараются использовать как материальные, так и нематериальные методы мотивации. В Zepter International существуют такие мотивационные методы и вознаграждения как: различные призы, товар фирмы, поездки, грамоты.

Гипотеза 3. «В фирме Zepter International существует текучка кадров, так как новые сотрудники недостаточно мотивированы» нашла своё подтверждение. Директор по продаже подтвердила, что проблема привлечения в компанию новых сотрудников существует. Новые сотрудники приходят и через недолгое время уходят. Причиной скорее всего является то, что недостаточно дополнительных обучений новых сотрудников, недостаточно поддержки, и при первых неудачах, а они при прямых продажах встречаются довольно часто, новый сотрудник опускает руки, решая, что не подходит для этой работы, и уходит.

Квантитативная часть исследования включила в себя проведение анкетирования среди работников фирмы Zepter International. Ответы, полученные в ходе проведения анкетирования, послужили подтверждением или опровержением гипотезы: «В фирме Zepter International существует текучка кадров, так как новые сотрудники недостаточно мотивированы»

Эта гипотеза ещё раз нашла своё подтверждение, так как в ходе исследования выяснилось, что те сотрудники, которые работают на фирме меньше года, отмечали самые негативные показатели в вопросах, связанными с мотивацией персонала, со стрессом на

работе, с условиями работы. Это значит, что новым сотрудникам сложно адаптироваться в новой среде, им не хватает мотивации.

На основе исследования, директору про продажам были предложены некоторые рекомендации по уменьшению текучести кадров, по улучшению методов мотивации для новых работников и по повышению удовлетворенности работников мотивацией, особенно нематериальной.

Рекомендации:

- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы отдельно для новых сотрудников
- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы только для консультантов по продажам
- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы только для менеджеров
- Награждать сотрудников в меньших объемах, но чаще
- Больше устраивать совместных корпоративных мероприятий, чтобы внутри коллектива была хорошая, дружелюбная атмосфера
- Помогать новым работникам проводить личные презентации для их клиентов
- Устраивать дополнительные обучения, мероприятия с ознакомлением продукции для новых сотрудников
- Предлагать новым работникам скидку на приобретение продукции фирмы Zepter International
- Установить форму обратной связи с сотрудниками, чтобы узнавать, что они считают по поводу действующих методов мотивации, или по поводу нововведений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной дипломной работы является выявление методов мотивации персонала и определение проблем, связанных с системой мотивации персонала в фирме Zepter International. Для достижения цели были поставлены и выполнены следующие задачи: рассмотрение теоретических аспектов мотивации персонала, рассмотрение понятия «сетевой маркетинг», изучение методов мотивации на фирме Zepter International, выявление проблем, связанных с методами мотивации персонала и разработка рекомендаций по улучшению мотивации персонала.

Для написания дипломной работы был использован качественный и количественный методы исследования. Основой качественной части исследования является проведение интервью с директором по продажам фирмы Zepter International. Количественная часть исследования включает в себя проведение опроса среди работников фирмы.

Автором были поставлены три гипотезы. Первая гипотеза: «Мотивация персонала- один из главных способов повышения производительности труда в фирме с сетевым маркетингом Zepter International» нашла своё подтверждение, так как у фирм с сетевым маркетингом главная задача- продать как можно больше продукции фирмы. Поэтому необходимо мотивировать консультантов по продаже, чтобы они продавали как можно больше. Вторая гипотеза: «В фирме ZepterInternational используют различные методы мотивации персонала, как материальные и нематериальные» также нашла своё подтверждение. В фирме используется денежный (материальный) способ, чем больше сотрудник работает, чем больше продаёт, тем больше процент от продажи получает. Также на фирме существуют другие мотивационные методы (нематериальные), такие как: призы, поездки, грамоты. И третья гипотеза «В фирме ZepterInternational существует текучка кадров, так как новые сотрудники недостаточно мотивированы» нашла своё подтверждение. Действительно, в ходе исследования выяснилось, что мало новых сотрудников, недостаточно дополнительных обучений для новых сотрудников,

недостаточно мотивационных мероприятий, рассчитанных именно на новых сотрудников и поддержки со стороны управляющих.

На основе исследования, директору про продажам были предложены некоторые рекомендации по уменьшению текучести кадров, по улучшению методов мотивации для новых работников и по повышению удовлетворенности работников мотивацией, особенно нематериальной.

Рекомендации:

- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы отдельно для новых сотрудников
- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы только для консультантов по продажам
- Устраивать еженедельные или ежемесячные конкурсы только для менеджеров
- Награждать сотрудников в меньших объемах, но чаще
- Больше устраивать совместных корпоративных мероприятий, чтобы внутри коллектива была хорошая, дружелюбная атмосфера
- Помогать новым работникам проводить личные презентации для их клиентов
- Устраивать дополнительные обучения, мероприятия с ознакомлением продукции для новых сотрудников
- Предлагать новым работникам скидку на приобретение продукции фирмы Zepter International
- Установить форму обратной связи с сотрудниками, чтобы узнавать, что они считают по поводу действующих методов мотивации, или по поводу нововведений

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Armstrong, M. (2009). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks. SAGE Publications

Palmer, I., Dunford, R. and Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change – A Multiple Perspectives Approach*. New York: McGraw-Hill International

Bartel, A. P. (2004). *Human resource management and organizational performance*.

Company, Amway. (kuupäev puudub). Allikas: <https://www.amway-estonia.com/>

Company, Amway. (kuupäev puudub). Allikas: <http://www.amway-europe.com/default.asp?zone=Home&lan=it&num=1>

Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: How Organisations Add Value Through Reward*. Kogan Page.

Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin .

Malmberg, K. (2005). *Tahte Tekitajad. Kuidas luua moriveerivat töökeskkonda? Äripäeva Kirjasus*

Meskon, M. (1988). *Principles of management*. Harper & Row Publishers, Inc.

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Pearson Education.

Orula, U. (15. March 2011. a.). Tulemustasu suureneb pidevalt.

- Paavo, A. (15. March 2011. a.). Hea juht on palgast tähtsam.
- Tompkins, N. (1996). *Personnel Management For The Small Business*. Crisp Publications.
- Torrington, D., & Chapman, J. (1996). *Personnel Management*. Prentice Hall.
- Мансуров, Р.Е. (2013). *Настольная книга Большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития*.
- Веснин, В. (2006). *Управление Персоналом*. Издательство Проспект.
- Ребрин, Ю.И. (2004). *Управление качеством*. Учебное пособие. Издательство ТРТУ.
- Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. (2005). *Мотивационный менеджмент*. Учебное пособие. 2-е издание.
- Большая книга по сетевому маркетингу от лидеров МЛМ / Под ред. Джо Рубино. (2007). М.: Издательство «Фаир».
- Синамати. А. (2006) *Что такое сетевой маркетинг*. Фаир.
- Company, Z.I. Kasutamise kuupäev: September 2014. a., Allikas: <http://www.zepiter.ru/>
- Мишурова, И. В., & Кутелев, П. В. (2003). *Управление мотивацией персонала*. Москва: ИКЦ "МарТ".
- Маслоу А. (2007). *Мотивация и личность*. Издательство «Питер Пресс»
- Макклелланд Д. (2007). *Мотивация человека*. Издательство «Питер».
- Виханский О.С., Наумов А. И. (2003) *Менеджмент*. Учебник. 3-е издание –Экономисть.

SUMMARY

EMPLOYEE MOTIVATION IN NETWORK MARKETING BASED IN «ZEPTER INTERNATIONAL» COMPANY

Darya Isakova

The two most crucial questions, answered in this thesis are as follows: «How are the employees motivated in the marketing network company Zepter International?» and «What problems arise in motivation system of the personnel in Zepter International?»

The purpose of this thesis is to find out methods of motivation of the staff and issues, interrelated with the motivation system of the personnel in Zepter International company.

In order to achieve the above mentioned results, the following tasks were carried out:

- learn about theoretical aspects of motivation on the basis of the read literature
- get acquainted with the term «network marketing»
- learn about and analyse the motivational methods, used within Zepter International company
- Uncover the issues of the motivational methods in the company Zepter International
- Create recommendations for improving the motivation system for personnel

In the course of the thesis, qualitative as well as quantitative methods were used. An interview with the sales director, who is in charge of the staff, was made. Also, a questionnaire was conducted on the employees of the company. The results were drawn and the following conclusions and recommendations were made.

Three hypotheses were set. The first hypothesis, «The motivation of the staff is one of the most important methods of increasing the productivity in Zepter International company», was confirmed, because of the fact that the main aim of the companies with network marketing is to sell as much as possible. Thus it is necessary to motivate sales consultants, who in the way will sell more. The second hypothesis, «Both materialistic and non-materialistic methods of

motivation of the personnel are used in Zepter International», was also confirmed. Materialistic method is the method of paying the employee more if they sell more. The non-materialistic methods are for instance certificates, free travel tickets and so on. The third hypothesis, «New personnel in Zepter International are mostly unmotivated and leave the work within five years», was affirmed as well. There is a lack of trainings for the new personnel, the motivational events, which are meant for the new staff and the support from the employers.

Various recommendations for decreasing the number of new employees were made (mostly non-materialistic, for the results of the quantitative research were low):

- employees' presentation skills in selling are in need for improvement
- discounts on the company's products for the personnel need to be introduced
- weekly/monthly competitions only for new staff need to be made
- weekly/monthly competitions only for sales consultants need to be made
- weekly/monthly competitions only for managers need to be made
- more events to strengthen a good and friendly atmosphere within the team need to be created

RESÜMEE

TÖÖTAJATE MOTIVEERIMINE VÕRKTURUNDUSES PÕHINEDES FIRMA «ZEPTER INTERNATIONAL» NÄITEL

Darya Isakova

Antuddiplomitöökeskpunktiks on kaksküsimust, «Kuidas toimub personalimotivatsioon võrguturunduse ettevõttes Zepter International?» ning «Millised personalimotiveerimise gaseotud probleemideksisteerivad ettevõttes Zepter International?».

Antud tööeesmärgiks on personalimotivatsioonimeetodite ja motivatsioonisüsteemide gaseotud probleemide tuvastamine ettevõttes Zepter International.

Tööeesmärgisaavutamiseksolid püstitatud järgmised ülesanded:

- Uurida läbi loetud ja töödeldud kirjanduse alusel motivatsiooniteoreetilisi aspekte;
- Tutvuda mõistega «võrguturundus»;
- Uurida ja analüüsida ettevõttes Zepter International kasutatavaid motivatsioonimeetodeid;
- Selgitada väljapersonalimotivatsioonimeetodite gaseotud probleemid ettevõttes Zepter International;
- Töötada väljasoovitused personalimotivatsioonisüsteemi täiustamise osas.

Diplomitöö käigusolid kasutatud niikvantitatiivne, kuikvalitatiivne uurimismeetodid. Oli läbi viidud intervjuumüügid direktoriga, kessamutitegeleb personaliga. Samuti oli läbi viidud ankeetküsitluse ettevõtte töötajate seas. Tulemused olid analüüsitud ning nende alusel olid tehtud vastavad järeldused ning ettepanekud.

Oli püstitatud kolm hüpoteesi. Esimene hüpotees: «Personalimotivatsioon on üheks peamiseks tootlikkuse tõstmise vahendiks võrguturunduse ettevõttes Zepter International» leidis omakinnituse, kuna võrguturunduse gaseotud ettevõtte peamiseks eesmärgiks on

müüjavõimalikultrohkemettevõttekapa. Seetõttutuleb motiveerida müügikonsultante, et nad müüksid võimalikult rohkem. Teine hüpotees: «Ettevõtte Zepter International kasutatakse erinevaid personalimotiveerimismeetodeid, nii materiaalseid, kui ka mittemateriaalseid» leidis samuti omakinnituse. Ettevõtte kasutatakse rahalist (materiaalset) viisi, mida rohkem töötajad töötab, mida rohkem müüb, seda suuremat protsent müügipealt ta kasaab. Samuti eksisteerivad ettevõtte kateiseid motivatsioonimeetodid (mittemateriaalsed), sellised, nagu: auhinnad, reisirahad, kiituskirjad. Ning kolmas hüpotees «Ettevõtte Zepter International on kaadrivoolavus, kuna uued töötajad ei ole piisavalt motiveeritud» leidis omakinnituse. Lisakoolituste bapiisavus uutele töötajatele, ebapiisav toetus ning esimestele baadonnestumistellangestab uustöötajakäed, otsustades, et isobiantud töökohtal ening lahkub.

Olid teatud mõningad ettepanekud kaadrivoolavuse vähendamiseks, töötajate motivatsiooniga rahulolu tõstmiseks, eriti mittemateriaalse motivatsiooniga:

- Aidata uutelt töötajatel viia läbi isiklikke presentatsioone
- Pakkuda uutele töötajatele soodustusi ettevõtte Zepter International toodangu osutamisel
- Korraldada iganädalaseid või- kuiseid konkursse ainult uutele töötajatele
- Korraldada iganädalaseid või- kuiseid konkursse ainult müügikonsultantidele
- Korraldada iganädalaseid või- kuiseid konkursse ainult mäendžeritele
- Korraldada rohkem üritusi kollektiivihühtekoondamise eesmärgil, et kollektiivis oleks hea niingsõbralik õhkkond

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Теории мотивации

Теория иерархии потребностей

По предположению А. Маслоу, существуют 5 основных категорий потребностей, начиная с базовых физиологических потребностей и заканчивая потребностью в самореализации- самой высокой(Рисунок 17). Первые две группы потребностей первичные, а следующие три- вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в иерархической последовательности в виде пирамиды, смысл такого построения заключается в том, что в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся мотивирующим фактором и потребности более высоких уровней.(Маслоу А. 2007)



Рисунок 17. Иерархия потребностей Маслоу

Источник: составлено автором работы

А. Маслоу выделил следующие пять видов потребностей:

1. Физиологические потребности- потребность в кислороде, еде, воде
2. Потребность в безопасности
3. Потребность принадлежности к социальной группе- потребность в любви, привязанности
4. Потребность в уважении- потребность в стабильной высокой самооценке и уважении других.
5. Самореализация- потребность в развитии потенциала и навыков.(Маслоу А. 2007)

Эта иерархия потребностей не является фиксированной и в наибольшей степени зависит от индивидуальных особенностей каждого человека.

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Ф. Герцберг провёл ряд исследований, что позволило ему выделить две большие категории, которые он назвал гигиеническими факторами и факторами мотивации.

К первой группе факторов относят те, которые связаны с окружающей средой в которой осуществляется работа: нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. (Виханский О.С., А.И. Наумов,2003)

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе: успех, продвижение по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности за выполняемое дело, возможности творческого и делового роста. Эта группа факторов предполагает, что каждый отдельный человек может мотивированно работать, когда видит цель и считает возможным ее достижение. (Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis, 2008; Виханский О.С., А.И. Наумов,2003)

Однако, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать на него никакого воздействия в другое время или на другого человека в подобной ситуации, поэтому теория Герцберга не учитывает многих переменных величин.

Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда

Д. МакКлелланд считал, что у работника есть всего три потребности высшего уровня: потребность достижения, соучастия, власти. (Рисунок 18)

Потребность в успехе и достижении целей выражается в стремлении к достижению поставленных целей, умении их ставить и брать на себя ответственность за их осуществление. Потребность соучастия проявляется в стремлении человека к дружеским отношениям с окружающими, оказанию помощи, общению. Потребность власти – выражается в стремлении человека брать на себя ответственность, контролировать процессы, ход событий, воздействовать на других людей. (МакКлелланд Д., 2007)

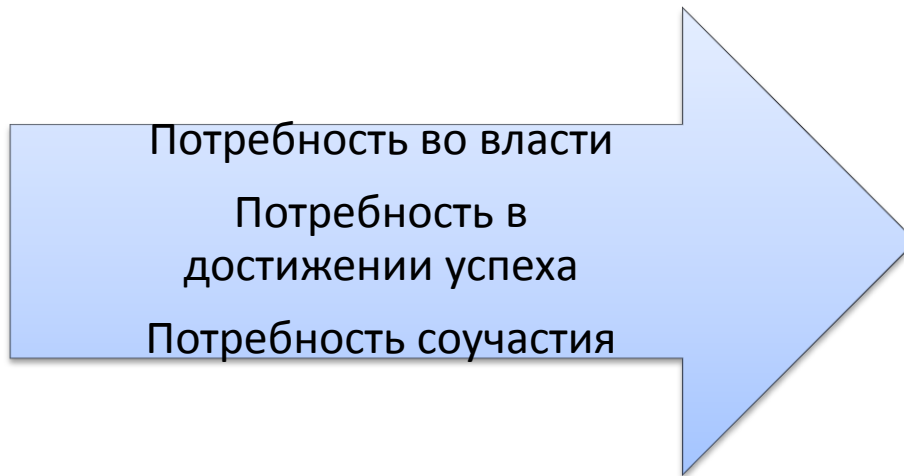


Рисунок 18. три группы потребностей МакКлелланда

Источник: составлено автором работы

Эти потребности не располагаются иерархически, не исключают друг друга, а взаимосвязаны.

Теория ожиданий

Теория ожиданий утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех переменных или отношений. (Десслер Г., 1997)

- 1) Взаимосвязи между затратами труда и результатами
- 2) Взаимосвязи между результатом и вознаграждением
- 3) Ценность вознаграждения.

(Виханский О.С., А.И. Наумов, 2003)

Процесс сравнения потребностей подчинённых с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим.

Теория справедливости

Теория справедливости предложена американским психологом Джоном Стейси Адамсом. И основывается на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением, и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую же работу. Адамс выделил шесть реакций человека на несправедливость. (Десслер Г., 1997)

- Сокращение собственных затрат;
- Изменение самооценки;
- Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других;
- Выбор для себя другого объекта сравнения;
- Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

(Теории мотивации, 2010)

Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не таким же, как к вкладу других работников. Полученная отдача заключается, главным образом, в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе. То есть это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. (Виханский О.С., А.И. Наумов, 2003)

Каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Несмотря на принципиальные различия, все теории имеют общее, позволяющее установить определённые параллели между ними. Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Приложение 2. Интервью

Интервью с директором по продажам фирмы Zepter International

Дата проведения интервью: 03.10.2014

Место проведения интервью: офис фирмы Zepter International, Narva maantee 7

Автор: *Как давно вы занимаете должность директора по продажам? И что входит в ваши обязанности?*

Директор по продажам: *Эту должность я занимаю уже около 7 лет. В мои обязанности входит всё, что связано с планированием стратегий продаж фирмы, организацией различных мероприятий для увеличения объёма продаж. Проведение еженедельных совещаний для менеджеров и сотрудников, постановка задач работникам, проведение презентаций, также я занимаюсь персоналом, т.е. участвую в подборе сотрудников, обучаю новых работников.*

Автор: *Как часто происходит набор сотрудников в вашу фирму?*

Директор по продажам: *В нашей фирме достаточно часто проходят обучения новых работников. Один раз или два раза в месяц. Как только новый работник приходит, мы рассказываем ему о фирме, чем ему предстоит заниматься, рассказываем о нашей продукции и так далее. Есть работники, которые пробуют себя в данной сфере, после чего решают отказаться, считая, что не смогут справиться с работой.*

Автор: *Что чаще является причиной ухода новых сотрудников?*

Директор по продажам: *Чаще всего люди боятся того, что у них нет основной зарплаты, не понимая того, что им ничего не надо закупать, не надо вкладывать деньги, как это чаще всего бывает в компаниях с сетевым маркетингом, а лишь продавать товар и получать за это деньги. У нас много сотрудников, кто работает несколько раз в неделю, в месяц, и имеют хорошие продажи. И еще бывает, что боятся прямого контакта с клиентами и высоких цен на продукцию, а соответственно боятся отказов клиентов.*

Автор: *Многие ли Вы уделяете внимания мотивации персонала?*

Приложение 2. Продолжение

Директор по продажам:*Так как успех нашей компании зависит напрямую от того, сколько консультант продаст, то конечно мы стараемся уделять внимание. Можно сказать, чем больше консультант продал, тем больше дохода фирма получила.*

Автор:*Какую стратегию Вы используете для мотивации персонала?*

Директор по продажам:*Первое- денежная мотивация. Ведь сколько сотрудник получит в месяц, напрямую зависит от его продаж или от продаж тех людей, кого он пригласил работать в фирму. Чем больше сотрудник продаёт, тем больше денег он получит. Поскольку товар нашей фирмы достаточно дорогой, то, при хорошей усердной работе, можно получить отличный заработок. При том, процент от продажи зависит от того, на какую сумму купили продукции у сотрудника. То есть в его интересах продать продукции больше, и за это получить больший процент.*

Автор:*А какие ещё существуют методы мотивации в фирме Zepter International?*

Директор по продажам:*4 раза в год у нас проходит конкурс среди всех сотрудников, менеджеров. Либо это конкурс среди личных продаж, либо среди количества приведённых новых сотрудников. В этом году этого конкурса, к сожалению, не проводилось. Этот конкурс в основном затрагивает «верхушку», т.е. менеджеров или тех, кто давно уже работает в компании, так как они уже более опытные, и соответственно знают, как работать. По итогам конкурса получают вознаграждения в виде денег, путешествий или продукции фирмы, получают также грамоты за хорошую работу. Часто это награждение проходит в других странах, и вручает награды или региональный директор, или президент компании. Так же иногда проводятся еженедельные или ежемесячные конкурсы, вознаграждением которых, чаще всего, является продукция. Тем самым мы мотивируем людей, и «подтягиваем» новичков компании.*

Каждую неделю у нас проводится групповое совещание менеджеров, где мы обсуждаем планы предстоящей недели, и отдельно групповое совещание с сотрудниками, где рассказываем о новинках, новых конкурсах и тд.

Приложение 2. Продолжение

Автор: *В чём заключается разница между менеджерами и сотрудниками фирмы?*

Директор по продажам: *Сотрудники делают свои продажи, приводят новых сотрудников и получают от них проценты. Однако, у менеджеров уже существует длинная «ветвь» сотрудников под ним. Что помогает получить больше заработок, при выполнении определённых квот. Существует несколько рангов менеджеров, в зависимости от количества его сотрудников. Приведённых им лично или уже другими сотрудниками. Первый уровень – лично приведённые сотрудники. За их продажу менеджер получает 7% комиссионных. Если сотрудники первого уровня тоже приводят сотрудников, то менеджер и за них получает денежное вознаграждение, и так вплоть до седьмого уровня. Таким образом менеджер получает за своих сотрудников от 7 до 0,5%. Работа менеджера более оплачиваемая, что является хорошей мотивацией для людей, которые обладают организаторскими способностями и кому интересен карьерный рост.*

Автор: *Хотелось бы спросить ещё по поводу различных нематериальных методов мотивации. Проводите ли вы какие-либо мероприятия для сплочения коллектива? Праздники?*

Директор по продажам: *Да, ежегодно мы празднуем рождество всей фирмой. Несколько раз в год лучших работников, по итогам конкурсов, приглашают на различные мероприятия в другие страны, где всегда очень интересная программа. Куда приезжает президент компании и все ведущие директора и менеджеры других стран. Примерно раз в три месяца к нам приезжает региональный директор и проводит встречи со всеми менеджерами.*

Приложение 3. Анкета

Анкета на русском языке

Дата проведения: 24.11-01.12.2014

Место проведения: офис фирмы Zepter International, Narvamaantee 7

Опросник

Дорогие работники фирмы Zepter International. Меня зовут Дарья Исакова. На данный момент я заканчиваю Tallinna Tehnikaülikool и пишу дипломную работу на тему : «Мотивация персонала в сетевом маркетинге на примере фирмы Zepter International». Цель данного опроса состоит в том, чтобы выяснить, насколько работники удовлетворены работой, насколько удовлетворены методами мотивации на работе.

Анкета анонимная. Прошу ответить на все вопросы.

1. Ваш пол:

- Женский
- Мужской

2. Ваш возраст:

- 18-30
- 31-50
- 51-65
- 65..

3. Образование:

- Среднее
- Средне-специальное
- Высшее
- Высшее прикладное
- Не имею образования

Приложение 3. Продолжение

4. Какую должность в фирме Zepter International Вы занимаете?

- Консультант
- Менеджер
- Финансовый директор
- Директор по продажам
- Бухгалтер

5. Есть ли у Вас возможности карьерного роста?

- Да
- Нет

6. Сколько лет Вы работаете в фирме Zepter?

- До 1 года
- До 5 лет
- 5-10
- 10-15
- больше 15 лет

7. Как часто вы испытываете стресс на работе?

- Очень часто
- Достаточно часто
- Иногда
- Редко
- Вовсе не испытываю

8. Оцените условия работы, которые предоставляет фирма:

- Очень хорошие
- Умеренно хорошие
- Средние

Приложение 3. Продолжение

- Плохие
- Не могу ответить

9. Заработок в фирме Zepter является:

- Основным
- Дополнительным (как подработка)

10. Сколько времени Вы посвящаете работе?

- Каждый день
- 4-5 раз в неделю
- 1-3 раза в неделю
- Несколько раз месяц
- Другой ответ.....(укажите)

11. Почему Вы решили работать именно в фирме Zepter International?

- Самостоятельно планирование своей занятости (свободный график)
- Карьерный рост
- Высокий доход
- Возможность участия в международных мероприятиях
- Возможность общения с людьми
- Другой ответ.....(укажите)

12. Имеется ли у Вас продукция фирмы ZepterInternational?

- Да
- Нет

13. Считаете ли Вы, что качество продукции фирмы ZepterInternational соответствует цене?

- Да

Приложение 3. Продолжение

- Нет

14. Удовлетворяет ли Вас заработная плата, которую Вы получаете в фирме ZepterInternational?

- Да, очень
- Достаточно хорошая
- Средняя
- Как дополнительный заработок, меня очень устраивает
- Не устраивает

15. Считаете ли Вы справедливыми условия, касающиеся оплаты труда на фирме ZepterInternational?

- Считаю справедливыми
- Не считаю справедливыми

16. Считаете ли Вы, что фирма Zepter предлагает все необходимые условия для мотивации персонала? Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале, где 1- считаю, что достаточно, 5- не достаточно.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Довольны ли Вы денежными вознаграждениями, бонусами, скидками, предоставляемыми фирмой? Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале, где 1- довольна(доволен), 5- не достаточно довольна (доволен).

- 1
- 2

Приложение 3. Продолжение

- 3
- 4
- 5

18. Довольны ли Вы различными подарками, мероприятиями, тренингами, предоставляемыми фирмой? Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале, где 1-довольна(доволен), 5- не достаточно довольна (доволен).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5