

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Мотивация и стимулирование сотрудников в розничной торговле на примере магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok»	

УДК 005.32:331.101.3:331.21

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Калюжная Галина Романовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ЗАПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 380303 –
«Управление персоналом»).

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37 ,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66, 67,68,69,70,71,72,73,74,75,76 ,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений,	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,

	конфликтами и стрессами)	28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16 ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и	Требования ФГОС (ОК-

	непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3,), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой истории и
философии науки и техники
_____ Н. В. Трубникова
«__» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Калюжной Галине Романовне

Тема работы:

Мотивация и стимулирование сотрудников в розничной торговле на примере магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 05.02.2016 г. №811/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:
--

10.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

Объект исследования – методы мотивации для мерчендайзеров в системе розничной торговли. **Предмет исследования** – мотивационная и стимулирующая система магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров.

	Требования к процессу исследования: • обоснование актуальности исследования; • формулирование проблемы и гипотезы исследования; • определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования; • систематизация и анализ полученных в ходе исследования данных; • наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы; • знание законодательных, нормативных и инструктивных материалов по вопросам, рассматриваемым в выпускной квалификационной работе, и умение применять их при анализе конкретных проблем и ситуаций; • четкое понимание теоретических основ исследуемой проблемы, включая критическую оценку литературных источников; • самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.
--	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Цель - выявить наиболее эффективные методы мотивационной системы магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров и сформулировать рекомендации по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования для мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok». Задачи: • Рассмотреть историю мерчендайзинга, профессию мерчендайзер, мотивацию мерчендайзера. • Рассмотреть секреты успешных продаж мерчендайзеров. • Рассмотреть общую характеристику и структуру магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok » и мерчендайзеров в нем. • Рассмотреть сущность и содержание мотивации и стимулирования. • Рассмотреть мотивационную систему и стимулирование труда в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok » • Подготовить анкеты для проведения исследования, направленного на оценку мотивации и стимулирования мерчендайзеров; • Провести анкетирование мерчендайзеров, обработать данные анкетирования;
--	--

	• Выявить плюсы и минусы системы мотивации и стимулирования труда в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok», и разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Профессия мерчендайзер и ее особенности.	
2. Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Калюжная Галина Романовна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		10.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)	
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10	
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5	
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15	
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10	
Итого:			40
Схема оценивания			
39 – 40	– отлично		
35 – 38	– очень хорошо		
31 – 34	– хорошо		
27 – 30	– удовлетворительно		
22 – 26	– посредственно		
17 – 21	– условно неудовлетворительно		
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно		

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ф.И.О	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом 96 страниц, 38 источников, 8 диаграмм.

Ключевые слова: мотивация труда, стимулирование труда, мерчендайзер, мерчендайзинг, вендор, персонал, корпоративный портал.

Объектом исследования являются – методы мотивации для мерчендайзеров в системе розничной торговли.

Предметом исследования является – мотивационная и стимулирующая система магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров.

Цель работы - выявить наиболее эффективные методы мотивационной системы магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров и сформулировать рекомендации по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования для мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».

В процессе исследования проводились - анкетирование.

В результате исследования были разработаны рекомендации по улучшению мотивирующих и стимулирующих факторов для мерчендайзеров.

Степень внедрения: одна из разработанных методик системного подхода применена и используется в (наименование предприятия)

Область применения: методы мотивации и стимулирования труда могут быть использованы в торговой отрасли, в любых магазинах.

Социальная значимость работы: Результаты исследования применимы для совершенствования методов мотивации и стимулирования труда в российских организациях.

В будущем планируется разработка наиболее новых рекомендаций в системе мотивации и стимулирования мерчендайзеров.

Определения

Мотивация — это осознанное стремление человека к действию, направленному на достижение каких-либо задач. Это действие принимается в данном случае как необходимое.

Стимулирование (от латинского «stimulus» - палка, которой погоняли ослов) - любое внешнее воздействие на человека с целью получить от него выдающиеся результаты.

Мерчендайзер – специалист, который с помощью определенных материалов и методов, занимается оформлением и презентацией товара в торговой точке.

Мерчендайзинг (от английского merchandising - торговать) – комплекс мер и мероприятий, которые нацелены на продвижение товаров и торговых марок на региональном рынке, используемый крупными предприятиями розничной торговли.

Вендор – поставщик товаров и услуги под своей торговой маркой.

Персонал - это основной штатный состав работников организации выполняющих различные функции, но в целом, составляющих один целостный механизм.

Корпоративный портал — это эффективная система внутрикорпоративной коммуникации, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы в крупных компаниях с множеством сотрудников, отделений и филиалов.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Перечень стандартов,

используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному

и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение	16
1. Профессия мерчендайзер и ее особенности	20
1.1 История мерчендайзинга	20
1.2 Профессия мерчендайзер	21
1.3 Мотивация мерчендайзера	29
1.4 Секреты успешных продаж мерчендайзеров	34
1.5 Общая характеристика и структура магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok»	37
1.6 Мерчендайзер в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» и его должностная инструкция	42
2. Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok»	52
2.1 Сущность и содержание мотивации и стимулирования	52
2.2 Система мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »	59
2.3 Исследование мерчендайзеров на определение мотивирующих факторов в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »	72
2.4 Рекомендации по улучшению мотивирующих и стимулирующих факторов для мерчендайзеров.	83
Заключение	86
Список использованной литературы	90
Приложение А	93
Отчет о проверке на плагиат	96

Введение

На сегодняшний день, при рыночной конкуренции в экономике важным фактором для развития компании всегда остается соотношение цены и качества. Не смотря на то, что компания может иметь современное технологическое оборудование, необходимую сырьевую базу, то это еще не означает, что компания будет эффективно работать и приносить прибыль. Ведь все это может иметь и ваш конкурент. Один из решающих факторов в конкурентной борьбе – человеческие ресурсы. Уникальность человеческого фактора в том, что человек способен к рационализации и творчеству, нестандартному подходу к решению проблем, все это в свою очередь позволяет создавать новые схемы для успешного функционирования компании.

Для того чтобы мобилизовать трудовой потенциал своей компании необходима разработанная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Ведь система мотивации и стимулирования в первую очередь заинтересовывает сотрудников в работе, помогает развить творческий потенциал каждого работника, повышает их компетентность, все эти факторы способствуют качественному выполнению работы. Мотивационная система и стимулирование дает дополнительную возможность влиять на конкурентоспособность.

Отсутствие эффективной мотивационной системы и стимулирования труда создает снижение конкурентоспособности компании и негативно сказывается на производимой продукции.

Усиливающаяся конкуренция в розничной торговле заставляет руководителей магазинов задумываться о внедрении современных технологий и новых подходов к организации торговли. Изменения в магазине помогают получить дополнительную прибыль и завоевывать лояльность покупателей. Некоторым торговым предприятиям изменения необходимы просто для того, чтобы «удержаться на плаву». Однако все мероприятия

могут дать ожидаемый эффект только при грамотной системе мотивации и стимулирования персонала магазина.

Лояльность покупателей к магазину во многом связана с тем, насколько комфортны условия для выбора и совершения покупок. Поэтому роль работников торгового зала, то есть мерчендайзеров, обеспечивающих эти условия постоянно растет. Питер Ф. Друкер писал: «Рациональность потребителя – это рациональность его личной ситуации». То же самое можно сказать и о рациональности мерчендайзеров, если персонал магазина не заинтересован в показателях его работы. Признаки низкой мотивации мерчендайзеров заключаются в следующем: низкая организация труда, мерчендайзеров, бессистемная выкладка товаров мерчендайзерами, низкий уровень обслуживания покупателей. Довольно часто поведение персонала торговой точки демонстрирует нежелание работать вообще, а «дружелюбие» мерчендайзеров не способствует увеличению продаж.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что без эффективной системы мотивации и стимулирования мерчендайзеров нормальное развитие магазина просто невозможно.

Данная работа посвящена проблеме мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».

Когда речь идет о человеческих ресурсах, то особое внимание нужно уделить мотивационному и стимулирующему процессу, с целью выявления новых способов работы с персоналом, а также тщательный анализ проводимой деятельности с целью выявления путей её оптимизации. Также с помощью мотивации и стимулирования, возможно, раскрыть потенциал сотрудников и одновременно повысить результат.

Объект исследования, предпринятого в данной работе – методы мотивации и стимулирования для мерчендайзеров в системе розничной торговли.

Предмет исследования – мотивационная и стимулирующая система магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров.

Проблемой является недостаточная эффективность системы мотивации и стимулирование персонала.

Цель работы - выявить наиболее эффективные методы мотивационной системы магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» для мерчендайзеров и сформулировать рекомендации по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования для мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».

Для реализации этой цели требуется решения следующих задач:

- Рассмотреть историю мерчендайзинга, профессию мерчендайзер, мотивацию мерчендайзера.
- Рассмотреть секреты успешных продаж мерчендайзеров.
- Рассмотреть общую характеристику и структуру магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok » и мерчендайзеров в нем.
- Рассмотреть сущность и содержание мотивации и стимулирования.
- Рассмотреть мотивационную систему и стимулирование труда в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »
- Подготовить анкеты для проведения исследования, направленного на оценку мотивации и стимулирования мерчендайзеров;
- Провести анкетирование мерчендайзеров, обработать данные анкетирования;
- Выявить плюсы и минусы системы мотивации и стимулирования труда в магазине и разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok ».

При написании выпускной квалифицированной работы были использованы следующие методы: анализ литературных источников и метод анкетирования.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы.

Структура работы полностью соответствует очередности поставленных задач.

В первой главе представлены теоретические представления о профессии мерчендайзера и ее особенности.

Вторая глава представлена анализом системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok», а также рассмотрены пути решения проблем в области мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».

1. Профессия мерчендайзер и ее особенности

1.1 История мерчендайзинга

Понятие «мерчендайзинг» (от английского merchandising - торговать) – комплекс мер и мероприятий, которые нацелены на продвижение товаров и торговых марок на региональном рынке, используемый крупными предприятиями розничной торговли (супермаркетами, гипермаркетами).¹

Основы мерчендайзинга зарождались во времена, когда не были известны деньги, торговля являлось меновой, грамотно организовать торговое место, а также красиво и правильно выложить товар приносило хорошую прибыль меновым торговцам. В дальнейшем искусство мерчендайзинга развивалось, вырабатывались определенные стратегии, использовались различные методы для придания магазину индивидуальности. Широко распространенный в те времена семейный бизнес позволял владельцу контролировать мерчендайзинг самостоятельно - оформление витрины магазина, различные варианты выкладки товара, с целью заинтересовать покупателей к его торговой точке. В семейном бизнесе опыт розничной торговли накапливался поколениями, поэтому торговцы старались не делиться своими секретами успешной торговли.

В начале XX века развивается фабричное и машинное производство, основной целью которого является качественный товар для массового потребления. В это время идеи Адама Смита и Фредерика Тейлора воплощаются в жизнь о необходимости разделения трудовой деятельности на отдельные операции, а так же учета времени, необходимого на их исполнение. Большинство товаров и услуг стали доступны покупателю. Возросла конкуренция между производителями, которая в тот период носила ценовой характер, если первоначально потребитель при выборе товара обращал внимание исключительно на содержание, то в данном случае стало

¹Блинов И., Парамонова Т. Мерчендайзинг. – М.: КНОРУС, 2008. - 416 с.

отдаваться предпочтение внешнему виду, а не на состав товара. В тот период обнаружилось, что потребитель готов платить больше денег за товар с привлекательным внешним видом, и не важно, что он был произведен кустарным способом. Страны Европы стали акцентировать внимание на эстетику товара, отсюда появилась профессия промышленный дизайнер.

В связи с бурным ростом торговли появляются большое количество продавцов, которые не имеют достаточной квалификации работы с потребителями, вследствие, чего теряется традиционные связи между продавцом и покупателем. После, Второй мировой войны в период потребительского бума, появляется потребность в обучении продавцов искусству мерчендайзингу для более успешного продвижения торговли. В дальнейшем поставщики создают личные команды мерчендайзеров для продвижения товаров на рынке. После появляются компании, владеющие практическими и теоретическими знаниями для обучения мерчендайзингу. На сегодняшний день мерчендайзинг является одним из направлений маркетинга, который стимулирует розничные продажи, привлекая внимание покупателей к группе товаров или определенным маркам без участия продавца.

1.2 Профессия мерчендайзер

Мерчендайзер – специалист, который с помощью определенных материалов и методов, занимается оформлением и презентацией товара в торговой точке. Основная задача мерчендайзера преподнести товар потребителю, как нужный для него.²

Каждая компания-производитель разрабатывает свою рекламу, так как именно реклама является двигателем торговли. Мерчендайзер занимается этой рекламой, он представляет товар так, чтобы он был замечен, и у покупателя возникло желание его приобрести. Для этой работы не

² Снегирева В. Книга мерчендайзера - СПб.: Питер, 2006. - 384 с.

обязательно обладать дизайнерским вкусом, мерчендайзер ничего сам не придумывает, он делает все по строго разработанным стандартам компании – по корпоративной планограмме. Планограмма – документ, в котором указано соглашение между компанией – поставщиком и непосредственно торговой точкой, который позволяет определить и зафиксировать место товара на полке. Также кроме корпоративной планограммы мерчендайзеру выдают POS-материалы (point of sales — место продажи), которые способствуют продвижению бренда и товара в местах продажи:

- ценники;
- плакаты;
- стикеры;
- диспенсеры - устройство для выдачи чего-либо в определённой дозе, количестве;
- шелфтокеры – панели (картонные, пластиковые и металлические), которые крепятся к прилавкам, полкам для визуального выделения группы товаров;
- мобайлы – большие рекламные изображения.

Одна из постоянных задач мерчендайзера увеличение доли полки, поэтому между компаниями-конкурентами идет постоянная война. Лучшее место продажи, считают компании-производители, – на уровне глаз покупателя. В обязанности мерчендайзера входит не только красивое оформление товара и его место продажи, а также контроль наличия в магазине всего ассортимента продукции компании, мерчендайзер должен следить за сроками годности, товар который пришел первым, должен первым и продаться, поэтому мерчендайзеру приходится постоянно перекладывать продукты на полке. Если мерчендайзер увидел, что срок годности товара истек, он забирает его для дальнейшей утилизации, просроченный товар никогда не должен оставаться на полках. После выкладки товара, мерчендайзер делает отчетность по каждой торговой

точке, которая за ним закреплена. На трудовом рынке бывают несколько типов мерчендайзеров:

- Мобильные – за мерчендайзером закреплено несколько торговых точек и в течение рабочего дня они их посещают.
- Стационарные – за мерчендайзером закреплена одна торговая точка и весь свой рабочий день он проводит в этом магазине.
- Универсальные – мобильные и стационарные, в зависимости от потребности компании.

Для того чтобы работать в сфере маркетинга и быть мерчендайзером нужно:

1. *Быть гражданином РФ.*
2. *Выбрать компанию-работодателя:* выбирая место работы, лучше отдавать предпочтение крупным компаниям с хорошо известным разрекламированным продуктом. Крупные компании дорожат своей репутацией, поэтому трудоустройство будет официальным и не будет никаких «сюрпризов» с заработной платой. Также в крупной компании возможен стремительный карьерный рост.
3. *Обладать личными качествами:* на эту должность работодатели предпочитают выбирать молодых людей и студентов, с приятной внешностью, коммуникабельностью, работоспособностью и стрессоустойчивостью, знание ПК на уровне пользователя. Высшее образование не обязательно, но приветствуется особенно в сфере маркетинга, экономики. Опыт работы желателен, но не обязательно, азам мерчендайзинга обучают за неделю стажировки в специальных учебных центрах.
4. *Пройти собеседование:* компании – работодатели обращают внимание в первую очередь на внешний вид соискателей, приятная внешность не означает «модельная». Работа мерчендайзера предусматривает много движений, поэтому для такой работы подойдет легкий и спортивный стиль одежды (джинсы, кроссовки, балетки, футболка, рубашка или

джерсер). Поэтому не стоит приходить на собеседование в короткой юбке, на шпильках и при ярком макияже, в таком образе может создаться впечатление, что вы не готовы трудиться «в поте лица», долго не задержитесь в компании, а значит и время на вас тратить не стоит. Если с внешним видом все в порядке, то и в разговоре должны показать свое желание работать, вести себя увереннее и тогда это должность будет – Ваша!

Как говорилось выше, в крупных компаниях возможен карьерный рост:

- **Мерчендайзер** лишь первая ступень по карьерной лестнице в сфере продаж.
- **Торговый представитель** или **супервайзер по мерчендайзингу** – специалист, который руководит командой мерчендайзеров, координирует их работу, и проводит собеседование.
- **Супервайзер по продажам** или можно перейти в **отдел маркетинга** (здесь понадобится высшее экономическое образование)
- **Координатор по торговому маркетингу** - специалист, который возглавляет отдел торгового маркетинга (предоставление желаемых товаров, функционирование, безопасность, доступность различных товаров, надежность и соответствие их качества). В подчинении находятся – менеджеры по закупкам и сбыту, специалисты по маркетинговому исследованию.
- Следующая ступень – **менеджер по работе с дистрибьюторами**. Специалист, отвечающий за согласование договоров сотрудничества с ключевыми дистрибьюторами компании, обеспечение своевременного возврата дебиторской задолженности, ведение документооборота согласно внутренним и внешним нормам. Также, взаимодействовать с другими отделами компании по решению вопросов касающихся сотрудничества, а также отчетность по результатам продаж.

- Более высокая и последняя ступень – **региональный менеджер**. Специалист, который поддерживает дилерскую сеть, ведет поиск новых дилеров, производит анализ результатов деятельности, после чего вырабатывает рекомендации по повышению эффективности и увеличению объемов реализации товаров и услуг.

Зарплата мерчендайзера в первую очередь зависит от уровня компании и объема работы. Заработная плата у начинающего мерчендайзера составляет – 20 – 30 тыс. она состоит из постоянной ставки и переменной части – бонусов за выполнение поставленных целей.

Плюсы и минусы профессии мерчендайзера:

«Плюсы»:

- Работа в крупной и успешной компании.
- Карьерный рост.
- Постоянный оклад + бонусы за выполнение поставленных целей
- Полный соц.пакет.
- Гибкий график и возможность совмещение с учебой.
- Не требуется высшее образование.
- На работу берут от 18 лет, можно пойти работать сразу после школы.
- Форма одежды – легкая, свободная и самое главное комфортная для тебя. Иногда компания предоставляет корпоративные аксессуары.
- Недельное обучение проходит в учебных центрах за счет компании.

«Минусы»:

- Работа может быть физически тяжелая, например, если у компании есть холодильное оборудование, то каждый раз мерчендайзеру приходится, носит тяжелые ящики с товаром и переставлять по корпоративной планограмме в холодильнике.
- Наличие автомобиля в большинстве случаев не требуется, но если под опекой мерчендайзера находится от трех до двадцати магазинов, и за рабочий день нужно объехать все магазины для того чтобы расставить

товар, то пользуясь общественным транспортом это будет сложно сделать.

Должностная инструкция мерчендайзера³

I.Общее положения

Мерчендайзер должен знать:

- Действующее законодательство по коммерческой деятельности.
- Трудовое законодательство.
- Основы психологии и социологии.
- Основы рыночной экономики.
- Основы этики делового общения.
- Формирования спроса и стимулирование продаж продукции.
- Основы маркетинга и менеджмента.
- Инструменты мерчендайзинга, их характеристику и принципы работы с ними.
- Правила организации торгового пространства.
- Основы организации рекламной деятельности.
- Модели поведения покупателей в торговом зале.
- Правила организации продаж.
- Методы эффективной выкладки товаров на полках.

³ Чернозубенко П.Е. Должностная инструкция мерчендайзера. [Электронный ресурс] Режим доступа:http://www.marketch.ru/useful_to_marketers/job_descriptions/job_description_merchandisers/(дата обращения 26.05.2016).

- Свойства и характеристики предлагаемого товара.
- Действующие цены на товар.

II. Должностные обязанности

Мерчендайзер:

- Изучает торговую точку (район), на которой будет осуществлять продажу товара.
- Определяет место продажи и разрабатывает схемы установления деловых связей.
- Ведет переговоры с руководителем торговой точки о проведении мероприятий мерчендайзига, презентует товар и убеждает в эффективности мерчендайзига.
- Осуществляет мероприятия по представлению товаров на месте продажи с помощью инструментов мерчендайзига: плакаты, буклеты, флаги, гирлянды, стеллажи, стоек и т.д.
- Контролирует состояние исполнения заказов.
- Контролирует концепцию выкладки товара, целевым использованием рекламного оборудования (полок, стеллажей, дисплеев и т.д.)
- Осуществляет меры по реконструкции, ремонту или замене неисправных рекламных элементов.
- Проводит промоушн-акции
- Анализирует принцип работы торгового места других компаний.
- Отслеживает динамику места продажи.
- Готовит отчеты по товарам (еженедельные, ежемесячные).

- Собирает информацию о продажах в своих торговых точках для применения поощрительных и стимулирующих мер (награждение призами по результатам конкурсов «Лучший по продажам», «Лучший по динамике продаж»).
- Формирует базу данных о местах продажи (адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и т.д.).
- Готовит отчеты о результатах работы, расходовании рекламных оборудований и т.д.

III.Права

Мерчендайзер имеет право:

- Самостоятельно выбирать методы, как он будет работать с руководителем и торговым персоналом в торговых магазинах.
- Подписывать документы в пределах своей компетенции.
- Лично знакомится с документами, определяющие его права, обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества выполнения должностных задач.
- Запрашивать лично документы и информацию необходимые для выполнения его должностных обязанностей у руководителей подразделений ТК.
- Требовать от руководителей ТК обеспечить организационно-технологические условия, оформление определенных документов, для исполнения должностных обязанностей.

IV.Ответственность

Мерчендайзер несет ответственность:

- За неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных действующей должностной инструкцией.

- За правонарушения в процессе трудовой деятельности.
- За причинение материального ущерба компании.
- За разглашение коммерческой тайны компании.

1.3 Мотивация мерчендайзера

Самая актуальная тема в сфере торговли – как найти хорошего мерчендайзера и как его удержать. Мудрый руководитель никогда не упускает из виду сотрудника, труд которого важен для стабильной работы компании. В современном мире на конкурентном рынке на мерчендайзера делается основная ставка.

Мерчендайзер – сотрудник торгового зала, который представляет товар так, чтобы он сам себя продал (*принцип: пришел – увидел – купил*). Так же это, прежде всего, человек с базовыми потребностями, чувствами и эмоциями, поэтому продает он то, что нравится ему лично, о чем он хорошо информирован и что ему выгодно продавать.

Основные задачи мерчендайзера поддерживать положительный имидж своей торговой компании, расставлять товар на полках магазина в порядке, необходимом для привлечения внимания покупателя и стимулирования у него желания совершить покупку, так же работа мерчендайзера может сочетать в себе работу продавца-консультанта, консультирование покупателей о ключевых достоинствах товара, выгодно отличающих его от конкурентных продуктов, поддержка положительного образа компании за счет своего внешнего вида, знания товара, контроль товарных остатков в торговом зале. Поэтому многие работодатели, занимающиеся розничной торговлей берут в свой магазин мерчендайзеров – он может осуществлять выкладку товаров в торговой зоне и одновременно работать с покупателем, таким образом, компания может сэкономить свои денежные средства, зачем брать продавца-консультанта, когда есть мерчендайзер.

Разрабатывая схемы мотивации для мерчендайзеров, надо помнить, что правильная мотивация — это не только способ привлечь и удержать квалифицированный персонал в компании, но и инструмент, который влияет на товарооборот и рентабельность компании, поэтому методы мотивации для мерчендайзеров нужно подбирать тщательнейшим образом.

При разработке системы мотивации персонала важно придерживаться главной задачи — достижения стабильной лояльности и эффективности сотрудников. Мотивация должна решать две основные задачи: привлечение профессиональных кадров в компанию и удержание квалифицированного персонала в компании в течение как можно более длительного периода. Взаимная заинтересованность работника и работодателя является залогом эффективной работы и достижения результатов. Если баланс нарушится и чья-либо заинтересованность снизится, то снизится и мотивация одной из сторон, что неминуемо повлечет за собой диссонанс в видении цели и, как следствие, нарушения во многих процессах компании.⁴

Вот почему построение лояльности продавца состоит из 3 этапов:

- 1) Реклама и PR - воздействуют на эмоции мерчендайзера. Но этого не достаточно, ведь мерчендайзер более глубоко погружен в вопрос (видит возвраты/поломки, следит за новинками и т.д.)
- 2) Обучение – чем лучше мерчендайзер знаком с товаром, тем большая вероятность, что он будет продавать именно его. Однако сейчас тренинги для мерчендайзеров проводит практически каждый вендор.
- 3) Материальное вознаграждение – собственно программы мотивации, которые тоже далеко не редкость. Ведь уже сейчас одновременно несколько конкурентов могут предлагать мерчендайзеру вознаграждение за продажу.

⁴ Савченко С. Мотивация: теоретическое размышление практика //Управление компаний. – 2008. - №5. – С. 15.

Как же заинтересовать мерчендайзера? Что сделать, чтобы он принимал участие в программе мотивации? Ответить на эти вопросы можно, изучив портрет современного мерчендайзера и поняв его потребности.

В зависимости от индустрии профиль мерчендайзера разнится, однако создавая программы мотивации и общаясь с тысячами мерчендайзерами, компания Retailium Marketing выявила общие поведенческие характеристики. Во-первых, профессия «мерчендайзер и продавец-консультант» в нашей стране воспринимается как не престижная, зазорная и низкооплачиваемая. Мерчендайзером может пойти работать кто угодно, для этого не нужно особых знаний и умений, но и сам труд будет близок к профессии «чернорабочий», ведь общаться с покупателями – это поистине адская работа. Так принято считать у нас, тогда как на Западе человек может работать мерчендайзер всю жизнь и не только не стыдиться этого, но даже гордиться своей профессией.

В России мерчендайзер- это start-up, временная работа. Именно поэтому, основная масса мерчендайзеров – молодые люди 18- 25 лет (реже до 35 – в сфере сложной техники). Это студенты, бывшие школьники, которые не поступили в ВУЗ, девушки, планирующие через год выйти замуж и т.д. То есть люди, чье положение и социальный статус на данный момент переходный, недолговечный. У большинства из них пока нет планов строить карьеру, им бессмысленно задавать вопрос «Кем вы видите себя через пять лет?», они живут сегодняшним днем и их основная задача - заработать деньги на сегодняшние нужды.

Современные мерчендайзеры не держатся за место своей работы. Например, средняя продолжительность работы продавца в магазинах сотовой связи – 9 месяцев, одежды и того меньше – около 6 месяцев. Такая текучка кадров обусловлена в большей степени стремительным развитием розничной торговли в нашей стране. Нехватка торгового персонала приводит к агрессивному спросу на мерчендайзеров, поэтому они нелояльны к магазину-работодателю и с легкостью мигрируют из одной компании в другую. В

качестве примера: в одном из магазинов Reebok, расположенном в торговом центре, слышали, как один мерчендайзер говорил другому :«Я здесь работаю до ноября, а потом уйду в соседний Nike, потому что слышал, что у них в декабре хорошие скидки для персонала».

Безусловно, главная цель мерчендайзера – деньги. Небольшая зарплата очень стимулирует их интерес к дополнительным способам заработка (в том числе мошенничеству, но это отдельная история). Внутренние системы мотивации персонала часто далеки от идеала, поэтому мерчендайзерам интересны программы вендоров, ведь это возможность дополнительно заработать, не прилагая особых усилий: нужно просто переключить покупателя на «правильный» бренд. Мерчендайзер с большим энтузиазмом будет продавать то, за что он получит дополнительное достойное вознаграждение. Поэтому любая программа мотивации должна в первую очередь базироваться на адекватном материальном поощрении. Но одних денег не достаточно, ведь не стоит забывать, что труд мерчендайзера тяжелый (работа до 12 часов в день) и монотонный (изо дня в день он произносит одни и те же фразы, отвечает на одни и те же вопросы, пробивает одни и те же чеки и ходит на один и тот же склад). А ведь это молодые ребята, которые любят общаться с друзьями, ходить в кино и слушать музыку, любят отдых, поездки и новые впечатления, которые живут девизом «Гуляй пока молодой!». Поэтому программа мотивации не должна быть скучной и восприниматься как дополнительная нагрузка, а наоборот, должна привносить в рутинную работу элементы игры, развлечения, позитива. В силу своего возраста, мерчендайзеры следуют за трендами молодежной культуры и моды, поэтому предлагаемый продукт – программа мотивации - должен быть интересен им, по сути. Мерчендайзер будет участвовать в том, что он сам и его друзья оценят как «О, это прикольно!». Это касается и креатива самой программы, и подарков. Например, когда предложили в качестве главного приза участие мерчендайзеров в эксклюзивном выездном мероприятии, а начальство одного из победителей не соглашалось отпустить

его на мероприятие, мы услышали следующее: «Если меня не отпустят - я уволюсь, потому что я очень хочу попасть на это мероприятие, а такую же работу я найду себе за неделю». То есть подарок, ради которого мерчендайзеры будут стараться должен быть не только материальным, но и эмоциональным.

Кроме того, большая нагрузка мерчендайзеров должна учитываться при составлении условий программы мотивации. Если предложить сложные схемы расчета бонусов, они будут просто раздражать сотрудника. А если еще для получения этих бонусов ему нужно будет совершить какие-то дополнительные действия - в такой программе просто никто не будет участвовать. Все должно быть максимально просто и понятно.

При разработке системы мотивации важно помнить, что портрет мерчендайзера например в Москве и регионах все же различается. Московские мерчендайзеры более избалованы: вендоры уделяют им больше внимания, покупательская способность значительно выше, а значит, мерчендайзер при меньших усилиях может заработать больше денег. В других регионах мерчендайзеры более привязаны к своему месту работы, менее избалованы, поэтому включаются в программы вендоров гораздо охотнее и быстрее. При этом более трендовые механики легче реализовать в Москве и европейской части России, тогда как азиатская часть всегда медленнее реагирует на инновации. В Москве и европейской части России предложили мерчендайзерам в качестве способа регистрации продаж ICQ, все были не против и стали моментально использовать эту возможность. При этом, жителям азиатской части пришлось в течение некоторого времени давать дополнительные инструкции по установке приложения ICQ на телефон.

Подводя итог, современный мерчендайзер выглядит так: это молодой человек, без особых планов на будущее, который хочет заработать деньги здесь и сейчас и потратить их на развлечения. И он включится в программу

мотивации вендора, если она принесет ему ощутимую выгоду, будет креативной и интересной, простой и понятной.

1.4 Секреты успешных продаж мерчендайзеров

Слово «продажи» сейчас у всех на слуху, и каждый из нас, так или иначе, сталкивается с ними – как мерчендайзер, так и покупатель. Ведь, если задуматься, то вся наша жизнь, по сути, состоит из продаж: навыки самопрезентации – в отношениях, в дружбе, в профессиональной среде – оказываются одними из ведущих на сегодняшний день. Умение продавать, независимо от отрасли, в которой ты работаешь – это один из ключевых навыков вообще, в рамках текущей действительности. «Сформировать законы и принципы продаж достаточно сложно, у каждой отрасли, компании они свои.⁵

Например, успешность любого магазина, прежде всего, зависит от качества работы мерчендайзеров. Любой даже самый маленький магазин испытывает определенные трудности при попытке продать свой товар. Продажи могут осуществляться пассивно (через сайт) и активно (при личном взаимодействии с клиентом). Что касается интернет-продаж – здесь все более или менее понятно. Поместить качественную фотографию товара, описать его преимущества и «раскрутить» сайт, чтобы он находился как можно выше в строке, выданной поисковыми системами. С активными продажами на порядок сложнее, чем с пассивными. При обычных продажах необходимо знать, как преподнести свой товар, как разговаривать с клиентом и много других вещей. Однако при личном контакте устанавливаются особые отношения с клиентом, ему можно дать вещь потрогать, ответить на все вопросы, сравнить две модели и т.д. Существуют различные тренинги, книги, предлагающие обрести все необходимые навыки для осуществления

⁵ Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям – СПб.: Питер, 2007. - 416 с.

продаж. Многие специалисты по продажам утверждают, что продажам, возможно, научиться самостоятельно, учитывая несколько важных моментов:

Приятная внешность: Если мерчендайзер выглядит неухожено, неопрятно, покупатель вряд ли будет прислушиваться к его мнению. Мерчендайзер должен располагать к себе, чтобы с ним было приятно общаться. Обаяние и креативность - ключ к успеху.

Хорошее настроение и улыбка: Если у мерчендайзера плохое настроение, то рассчитывать на высокие показатели продаж в этот день точно не стоит. Поэтому необходимо взять за правило оставлять все проблемы за дверями работы. И конечно, улыбка, ведь именно с нее начинается положительный контакт с покупателем.

Дружелюбие: Обязательно нужно поздороваться с клиентом, и самое главное не стоит навязываться и задавать один и тот же вопрос много раз «Что Вам подсказать?», если клиенту что-то понадобится он спросит сам, но ходить за ним хвостиком не стоит это очень раздражает и клиент может уйти. С клиентом нужно общаться дружелюбно, можно рассказать пару небольших и веселых историй при налаживании контакта.

Отличные знания товара: Надо выбрать товар, который Вам нравится, который хочется Вам продавать. Хороший мерчендайзер должен обладать наиболее полными знаниями о своем товаре. В идеале – попробовать его и суметь передать свои впечатления заинтересовавшемуся покупателю.

Заманивание: Один из хороших инструментов в продаже, к ним относятся акции, скидки, подарки. Например, во многих магазинах, когда заходишь, то мерчендайзер сначала здоровается с покупателем и сразу же говорит о действующих скидках, акциях и подарках «Покупаете две пары обуви, третья пара будет Вам в подарок». Такой ход заманивания, сразу же может заинтересовать покупателя, потому что он ведь пришел за одной парой обуви, но с такой акцией он может приобрести сразу три, и клиент счастлив и мерчендайзер сделал выручку себе.

Это те моменты, которые касаются самого мерчендайзера. Помимо этого существуют и определенные этапы, помогающие продать товар при личном общении. Существует 5 классических этапов продаж от первого контакта до завершения сделки. Классическая техника продаж, потому что мерчендайзеру нужно сделать все этапы один этап за другим последовательно, без которых успешная сделка практически невозможна.

5 классических этапов продаж – это некий план, схема идеальной продажи, которому нужно следовать, чтобы получить результат. Некоторые этапы можно пропускать и менять местами, некоторые нельзя. Например, Вы работаете в МВидео, в магазине с одеждой и т.д и перед Вами стоит денежный клиент и умоляет Вас срочно продать ему товар, потому что он ужасно опаздывает, то не надо с ним проходить 5 классических этапов продаж, нужно просто принести то, что он хочет и продать ему это, иначе вы можете упустить «горячего клиента», который сам настроен на покупку. Мерчендайзеру необходимо представлять, как выглядит технология продаж и какие существуют этапы для удачной покупки.

1. Первое знакомства и установление контакта. Поздороваться с вошедшим покупателем и произвести на него приятное впечатление в течение первых 10-15 секунд, чтобы у покупателя были положительные эмоции. Большое значение придают внешнему виду мерчендайзера, его опрятность и аккуратность. Искренняя улыбка, доброжелательный взгляд и теплое приветствие на начальном этапе достаточно, чтобы расположить к себе даже сурового покупателя.
2. Выявление потребности. Есть простое правило: чем больше клиент говорит, тем больше он доверяет. Если мы слушаем клиента и «вживаемся» в его проблему, нам будет много легче донести до него ценность товара. Нужно предлагать покупателю то, что ему нужно. Потребность можно выявить с помощью правильных вопросов и поддерживать внимательным слушанием клиента. Для выявления потребности нужно задавать покупателю открытые вопросы (с какой

целью, где, когда, сколько, на такие вопросы клиент не сможет ответить да или нет), которые помогут сделать беседу более содержательной и информативной для мерчендайзера. Дав, развернутые ответы мерчендайзер быстро проанализирует и посоветует покупателю подходящий вариант.

3. Презентация товара. Мерчендайзер профессионал своего дела, и именно в предлагаемом им товаре он видит решение проблемы покупателя. Но, если покупателя по каким-то причинам не устраивает это выбор, нужно рассказать о свойствах товара как выгодно для покупателя. Например, не стоит акцентировать внимание на дизайне, ведь Вам нужна долговечность, с рифленой подошвой не страшен гололед т.д.
4. Отработка возражений. Работа с возражениями особое мастерство, здесь понадобится полные знания о товаре. Основная задача мерчендайзера на этапе «отработка возражений» понять суть возражения, чтобы подобрать нужный аргумент или альтернативный товар.
5. Заключение сделки – завершающий этап. Завершать сделку нужно доброжелательно и предложить посетить магазин еще раз.

Конечно, можно написать много законов и секретов продаж, и есть немало версий на эту тему у разных специалистов, но все они, так или иначе, сводятся к пониманию клиента и донесению до него ценности товара.

1.5 Общая характеристика и структура магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok»

Компания **Adidas Group** на протяжении 96 лет является символом успеха в мире спорта. Становление компании началось с молодого Адольфа Дасслера и его первой сшитой пары спортивной обуви в 1920 году. Он хотел, чтобы у каждого атлета была экипировка, которая помогала бы ему добиваться наилучших результатов. Идея оказалась настолько жизнеспособной, что компания добилась серьезных успехов, как в спорте, так и в бизнесе, и представляет широкий ассортимент товаров для занятий спортом, активного отдыха и повседневной жизни.

Сегодня **Adidas Group** — это мировой лидер в области производства и продажи спортивной экипировки, в которой работают более 40 000 сотрудников по всему миру.

За всю историю **Adidas Group** главный принцип — жажда перемен — остался неизменным. Он нашел отражение не только в дизайне одежды и обуви, но и в самом духе компании. На рынке России и стран СНГ представлены такие бренды компании как **Adidas Performance, Adidas Style, Reebok и Rockport**:

Adidas Performance — это современная профессиональная экипировка для занятий спортом (футбол и баскетбол, легкая и тяжелая атлетика, теннис и плавание).

Rockport — комфортная повседневная обувь.

Adidas Style включает в себя два направления:

- **Originals Group** — спортивная одежда для повседневного ношения.
- **Fashion Group** — это «будущее» спортивной одежды, включает в себя такие марки как Y-3, PorscheDesignSport, adidas SLVR и Adidas NEO. Бренд создан для стильных людей, ведущих спортивный образ жизни и следующей последним модным тенденциям.

В **Adidas Group** входят два производителя спортивных товаров: **Adidas** и **Reebok**. Несмотря на то, что **Adidas** и **Reebok** относятся к одному сегменту, позиционируются они по-разному. **Adidas** ориентирован не только на спортсменов, но и на тех, кто предпочитает спортивный стиль в повседневной жизни. **Reebok** — бренд, американский по духу, но интернациональный по географии присутствия. Под маркой **Reebok** производится спортивная обувь, одежда, снаряжение и аксессуары, как для профессиональных спортсменов, так и для любителей активного образа жизни.

Характеристика структуры организации

Структура компании является линейной. Такая линейная структура имеет главное достоинство – высокую степень эффективности работы, четкое разделение функций и каждый сотрудник знает и выполняет только свои обязанности.

Магазины «Дисконт – центр **Adidas - Reebok**» успешно реализуют спортивную продукцию во многих городах мира, делая жизнь спортсменов и любителей активного отдыха комфортной и стильной. Основным видом деятельности магазина «Дисконт-центр **Adidas - Reebok**» является торговля спортивной экипировки, а также аксессуаров.

Магазин «Дисконт-центр **Adidas-Reebok**» находится в г. Томск по адресу проспект Мира, 36, находится в ТЦ «Мирамикс» и находится цокольном этаже с «27» декабря 2011 года, площадь всего магазина составляет 1 730 м² (площадь торгового зала : 1 411 м² и площадь складского помещения: 319 м²) . В настоящее время в дисконт - центре реализуется торговые марки такие, как **Adidas Performance, Adidas Neo, Adidas Originals**, и **Reebok**.

Миссия магазина «Дисконт-центр **Adidas - Reebok**» - меняй жизнь людей через спорт.

К стратегическим целям магазина дисконт-центра относится расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли, выявление наиболее перспективных целевых групп (сегментов).

Ассортимент магазина «Дисконт-центр **Adidas - Reebok**» разнообразен и включает: одежду, обувь, аксессуары/оргтехнику. Гендерная категория: мужчины, женщины, дети, младенцы.

Штат магазина «Дисконт-центр **Adidas - Reebok**» на март 2016 года состоит из: директора, двух заместителей директора, шестнадцать мерчендайзеров, девять кассиров, десять кладовщиков.

Обязанности директора магазина:

- контролировать выполнение договорных обязательств по поставкам товара (количество, ассортимент, качество);
- контролировать уровень товарных запасов, инвентаризацию и учет продукции;
- организовывать и контролировать работу склада: привоз и отгрузку товара;
- контролировать итоговый и текущий мониторинг объема продаж (в рублях и % от общей суммы продаж) и уровня среднего чека по каждому из продавцов и всему магазину в целом;
- обеспечивать своевременную выплату зарплату сотрудникам; контролировать и координировать работу сотрудников магазина;
- проводить собрания и беседы с персоналом своего магазина;
- обеспечивать составление документов;
- проводить собеседование и прием на работу сотрудников;
- обеспечивать мотивацию, оценку и стимулирование качества труда;

Обязанности заместителя директора:

- контролировать деятельность кладовщиков и мерчендайзеров;
- регулировать конфликты и претензии со стороны покупателей;
- осуществлять проверку «презентации товара», как развешен товар, наличие размеров, порядок;
- проводить собрание и беседы с сотрудниками магазина, осуществляют обучение новых сотрудников.

Обязанности кладовщика:

- инвентаризация и учет товара;
- принимать товар и размещать товар на складе;
- принимать заявки от мерчендайзеров торгового зала, искать товар нужного размера на складе;

- выносить – довешивать (товар, проданного в течение рабочего дня в торговый зал).

Обязанности кассира:

- осуществлять продажи;
- осуществлять расчетно-кассовые операции;
- развешивать товар в прикассовой зоне;
- приводить прикассовую зону в порядок;
- осуществлять операции «возврата»;
- осуществлять инкассацию наличности и т.п.

Обязанности мерчендайзера в магазине:

- консультировать покупателей по товару;
- помогать в подборе необходимого товара;
- помогать покупателям в примерке одежды и обуви, выносить одежду со складка, распаковывать и приносить в примерочную;
- продавать товар;
- довешивать товар в торговом зале, заказывать товар при помощи программы «1С: Торговля» проданного товара, затем вывешивание его в торговый зал;
- размещать товар в торговом зале по видам, моделям, размерам и фасонам;
- поддерживать порядок в своей рабочей зоне, поправлять одежду и обувь, прикреплять ценники с указанием наименования, артикула, цены и размера;
- соблюдать правила трудовой дисциплины;
- изучать новый ассортимент товара;
- следить за сохранностью товара в торговом зале;
- сдавать «презентацию» после прохождения обучения.

Работая в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» мерчендайзер обязан пользоваться 5 правилами сервиса обслуживания покупателей:

1. Первое впечатление и взаимодействие с покупателем: внешний вид мерчендайзера, его опрятность и аккуратность, поздороваться с вошедшим покупателем.
2. Выявление потребности: мерчендайзер должен задавать открытые вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет».
3. Убеждение покупателя: мерчендайзер рассказывает о функциональных и технологических характеристиках модели, о материале и т.д.
4. Помощь в примерке: поиск подходящего размера, цвета и т.д.
5. Завершение продажи: подкрепить уверенность покупателя его покупкой и правильным выбором, а так же поблагодарить за покупку, попрощаться с покупателем и предложить посетить магазин снова.

Таким образом, соблюдая все эти правила сервиса обслуживания покупателя, мерчендайзер помогает не только в выборе товара, но и формирует у покупателя образ магазина, в котором он работает. Искусство продаж имеет свою «теорию вероятности»: довольный покупатель приведет с собой еще новых покупателей, а недовольный предупредит в два раза больше потенциальных покупателей.

1.6 Мерчендайзер в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» и его должностная инструкция

Многих интересует вопрос, почему же в некоторых магазинах **Adidas** есть продавцы – консультанты, а в других есть только мерчендайзеры, как например, в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok»?

Существует два типа магазинов в компании Adidas: *концептуальные* магазины, они, как правило, небольшие по площади, туда поступают только новые коллекции, потому, что площадь магазина небольшая, соответственно там и меньше штата, там только продавцы-консультанты и они работают абсолютно с каждым вошедшим покупателем, у них мерчендайзинга как такого нет, новые коллекции приходят в ограниченной сетке, раскладывать товар долго не приходится, менять ценники, устанавливать акции, поэтому

вся работа только с покупателем. На данный момент в концептуальных магазинах переименовали такое понятие, как продавец – консультант, на понятие консультант по стилю, консультант по спорту и т.д.

Так же тип магазина *FO (дисконт центры)*, они всегда большие по площади, там нет должности продавец-консультант (консультант по стилю или спорта), там есть мерчендайзер. Так как дисконт центры большие по площади, то соответственно и товара поступает в большом объеме, его нужно правильно разложить, презентовать, чтобы товар мог сам себя продать. Так же большой магазин притягивает большой поток покупателей, и с каждым прорабатывать этапы продаж мерчендайзер не может, мерчендайзер может подобрать размер, показать товар и т.д. Это не говорит о том, что основная работа мерчендайзера - работа с товаром, мерчендайзер конечно обращает внимание на покупателя и работает с ним, ни в коем случае его не игнорирует, просто большую часть времени он раскладывает товар по зонам, чтобы покупатель видел новинки, акции и т.д.

Цель работы мерчендайзера 1-2-3 категории – поддержание высокого уровня сервиса и мерчендайзинга в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok», согласно стандартам Компании Общества с Ограниченной Ответственностью «Adidas», с целью увеличения продаж.

Устраиваясь на работу будущий сотрудник – мерчендайзер заключает трудовой договор с магазином «Дисконт-центр Adidas-Reebok», руководитель делает ознакомление с должностной инструкцией мерчендайзера для того, чтобы работник знал свои должностные обязанности, свое место работы, знание охраны труда на рабочем месте, с целью повышения его эффективности труда и эффективности самого магазина. В соответствии с должностной инструкцией утвержденной «Приказом № 46/Оот «27» марта 2014 года» у мерчендайзера есть должностные обязанности – функциональные обязанности, трудовые обязанности, обязанности в сфере охраны труда и техники безопасности:

А. Функциональные обязанности:

1. Выполняет работы в торговом зале и обеспечивает сохранность товара:
2. Ежедневно проверяет наличие ценников на выкладываемый в торговый зал товар, правильность их оформления и соответствие действующему прейскуранту.
3. При обнаружении несоответствий ценников на выкладываемый в торговый зал товар оформляет новый ценник.
4. Правильно комплектует и выкладывает товар в торговом зале (перед выкладкой товар должен быть аккуратно распакован и осмотрен, проверен на предмет его целостности, при необходимости протерт и разглажен), включая, но, не ограничиваясь следующими действиями:
 - выкладывает в торговом зале магазина полный ассортимент продукции с соблюдением правил, установленных в Руководстве по мерчендайзингу;
 - своевременно размещает и обновляет в торговом зале товар, рекламные и POS материалы;
 - оформляет манекены и витрины правильно в соответствии с действующими стандартами, приоритетами и Руководством по мерчендайзингу
5. Осуществляет правильную комплектацию и презентацию товара в подотчетной зоне в соответствии с Руководством по мерчендайзингу ООО «Adidas», а именно:
 - обеспечивает наличие всего ассортимента товара в подотчетной зоне соответствующих размеров, указанных в Руководстве по мерчендайзингу;
 - своевременно сообщает руководству магазина о необходимости пополнения товара подотчетной зоны с указанием требуемых артикулов и размеров;
 - обеспечивает наличие бестселлеров во всей размерной сетке в торговом зале в подотчетной зоне;
 - обеспечивает наличие размерных указателей на вешалке на каждой единице товара и соответствие размеру товара в подотчетной зоне, а также

обеспечивает наличие указателей размеров на обувных полках, и соответствие размеру обуви, размещенной на данной полке в подотчетной зоне;

- разрешает спорные вопросы с покупателями в отсутствие представителей руководства магазина.

6. Резервирует товар в соответствии с SOM;

7. Подготавливает товар и участвует в инвентаризации в соответствии с SOM;

8. Участвует в проведении переоценки товара в магазине;

9. Проверяет товар, находящийся в подотчетной зоне, на наличие сенсоров (не менее 2-х раз в день) и контролирует их наличие в течение всего дня.

10. При обнаружении в торговом зале товара без сенсора незамедлительно устанавливает сенсор.

11. При обнаружении отдельных сенсоров и при подозрении на кражу, данный факт незамедлительно сообщает руководству магазина и проверяет всю подотчетную зону на наличие сенсоров;

12. Выполняет мероприятия по обеспечению сохранности товара и предотвращает потери товара в магазинах, а именно:

- соблюдает процедуры организации работы примерочных комнат в соответствии с SOM;

- осматривает примерочные комнаты перед тем и после того, как туда заходит либо выходит покупатель;

- в случае если количество возвращенных вещей из примерочной комнаты не соответствует фактически предоставленным вещам, уточняет у покупателя причину несоответствия и, в случае невозможности установить причину, незамедлительно сообщает руководству магазина;

- осуществляет контроль над поведением покупателей в процессе примерки: препятствует проносу в примерочную комнату крупногабаритных сумок,

пакетов, обращает внимание на то, как одет покупатель до входа в примерочную комнату и после выхода из нее;

- не допускает выдачи товара кому-либо за пределы магазина без осуществления продажи с использованием контрольно-кассовой техники или оформления расходной накладной, при условии ее подписания руководством магазина и кладовщиком;

- препятствует посещению внутренних помещений магазина посторонними людьми, знакомыми, друзьями, бывшими сотрудниками, работниками, которые не работают в данную смену, в соответствии с графиком сменности;

- при необходимости покинуть торговый зал, информирует руководство магазина;

- участвует в процедуре открытия/закрытия магазина, в соответствии с SOM;

13. Обслуживает покупателей:

- Предлагает и показывает товар, демонстрирует его в действии;

- Помогает в выборе товара, консультирует покупателей о назначении, свойствах, качестве, конструктивных особенностях товаров, правилах ухода за ними, ценах, состоянии моды текущего сезона.

- Предлагает новые, взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента.

- Приветствует каждого покупателя, входящего в магазин и переходящего из одной зоны в другую в течение первых 10 секунд;

- Первым вступает в диалог с клиентом с целью выявления его потребностей;

- После выявления потребностей подбирает товар и объясняет его основные технологии и преимущества;

- Предлагает покупателю альтернативный вариант, если выбранный товар не подошел по размеру, цвету, фасону или иным причинам;

- В случае если запрашиваемый товар отсутствует в магазине, предлагает посетить другой магазин розничной сети ООО «АДИДАС», предварительно убедившись, что интересующая модель и размер есть в наличии в данном магазине;

14. Проверяет соответствие размеров товаров перед продажей с целью предотвращения возникновения «разнопарок»;
15. Поддерживает чистоту и порядок во всем магазине, в том числе осуществляет уборку магазина до открытия и после закрытия магазина.
16. Находится в торговом зале только в форменной рабочей одежде с бейджем, поддерживает аккуратный и опрятный внешний вид в течение всей рабочей смены;
17. Подготавливает товар к маркетинговым акциям;
18. Разрешает спорные вопросы с покупателями в отсутствие руководства магазина;
19. Незамедлительно информирует руководство магазина обо всех внештатных и/или форс-мажорных ситуациях, возникающих в процессе работы магазина, которые могут привести к убыткам ООО «Adidas».

Выше перечисленные функциональные обязанности распространяются на всех мерчендайзеров 1-2-3 категории, но для мерчендайзеров 1 категории существует еще ряд функциональных обязанностей, так как мерчендайзер 1 категории – высшая категория из всех.

Для мерчендайзеров 1 категории:

20. Передает знания о бренде и продукте новым сотрудникам магазина на позиции мерчендайзер 2 категории и мерчендайзер 3 категории;
21. Выступает экспертом в области мерчендайзинга
22. Координирует обучение мерчендайзеров 2 категории и мерчендайзеров 3 категории;
23. Участвует в процессе адаптации новых сотрудников.
24. Вносит и реализует предложения по оптимизации рабочих процессов
25. Демонстрирует высокое качество сервиса при работе с клиентами и коллегами
26. Участвует в построении процессов при открытии нового магазина

В. Общие трудовые обязанности:

- 1) Регулярно просматривает свою корпоративную электронную почту с целью своевременного реагирования в пределах полномочий, предоставленных в соответствии с настоящей инструкцией, на запросы, задания и поручения, поступающие как от работников Компании, так и от сторонних организаций.
- 2) Своевременно и качественно выполняет письменные и устные служебные задания и поручения своего руководителя.
- 3) В целях должного и оперативного исполнения обязанностей по поручению работодателя выезжает в служебные командировки.

С. Обязанности в сфере охраны труда и техники безопасности:

1. Соблюдает требования охраны труда и пожарной безопасности, установленные в Компании, в том числе:
2. Правильно применяет средства индивидуальной (если они предусмотрены) и коллективной защиты;
3. Проходит обучение безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи, пострадавшим на производстве, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте (работникам рабочих профессий), проверку знаний требований охраны труда;
4. Немедленно извещает своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае, происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);
5. Проходит обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования), а также проходит внеочередные медицинские осмотры (обследования) по направлению работодателя.

Д. Критерии эффективности:

Показателями должного выполнения мерчендайзером 1 категории своих должностных обязанностей является достижение перечисленных ниже **показателей эффективности работы**, в связи, с чем работник обязан предпринимать все необходимые меры для их достижения.

Критерии эффективности:

- Выполнение **Плана продаж** (показателей) для магазина (**NetSales**) – ожидаемая сумма продаж в магазине за месяц работы. Устанавливается ежемесячно Территориальным менеджером по управлению розничной сетью, согласовывается с Региональным менеджером по управлению розничной сетью и окончательно утверждается Приказом Директора по розничной торговле Компании не позднее 7 рабочих дней текущего месяца. План может быть изменен, но не чаще одного раза в течение месяца.
- Соблюдение **Лимита допустимой недостачи товара** – предельный размер товарных потерь, которые образуются в фирменных магазинах ООО «Adidas» при хранении и реализации товаров и **выявляются в ходе ПТО** (Пересчета товарных остатков) или **инвентаризации**. Лимит устанавливается приказом уполномоченного лица.
- **Показатель конвертации (ConversionRate)** – процент посетителей, ставших покупателями. Показатель рассчитывается путем деления количества чеков на количество посетителей. Количество посетителей определяется по данным счетчиков посетителей, установленных в магазинах.
- **Средний показатель по сервис листам не менее 85%** (при проверке Директором магазина или Менеджером магазина, Администратором торгового зала концептуального магазина или Администратором торгового зала дисконтного центра не менее 3-х раз в месяц);
- Успешное прохождение полугодовой оценки

Кроме своих должностных обязанностей мерчендайзер должен знать обязательном порядке:

- Организацию работы магазина;
- План магазина за отчетный период; план по конвертации магазина, план по среднему чеку магазина в штуках;
- Текущие показатели выполнения плана, конвертации, среднего чека в штуках магазина;
- Корпоративные стандарты обслуживания покупателей;
- Компетенции сотрудников розничных магазинов в соответствии с материалами обучающих программ для создания привлекательного образа Компании и продукции перед покупателями и получения дополнительных возможностей для выполнения и перевыполнения планов продаж
- Ассортимент, классификацию, название коллекций и моделей, характеристики и назначение товаров, способы пользования ими и ухода за ними, применяемые технологии, виды материалов, ценовые категории, преимущества продаваемого товара;
- Состояние моды текущего сезона, бестселлеры (лидеры продаж);
- Акции и конкурсы, проводимые в магазине и в ООО «Adidas» в целом с целью увеличения продаж;
- Приемы и методы быстрого обслуживания различных контингентов покупателей с учетом их пола, возраста, уровня знаний о товаре и других особенностей;
- Шкалы размеров обуви и одежды и их соответствие российским размерам;
- Государственные стандарты и технические условия на продаваемые товары, тару и маркировку;
- Правила обмена и возврата, гарантийные сроки пользования продаваемыми товарами;
- Порядок приема товаров от поставщиков;
- Порядок проведения пересчета товара и инвентаризации;

- Правила размещения товара в магазине в соответствии с Руководством по мерчендайзингу Компании;
- Правила по охране труда, технике безопасности и противопожарной защите;
- Документы, регламентирующие деятельность работника (раздел 2 настоящей должностной инструкции).

2. Анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok»

2.1 Сущность и содержание мотивации и стимулирования

Проблема мотивации и стимулирования труда рассматривается в научной, и в публицистической литературе. Эффективность работы компании и ее прибыли во многом зависят от качества работы сотрудников. Для того, чтобы компания работала эффективно, прибыльно и ее сервис поддерживался на должном уровне, руководителям необходимо мотивировать и стимулировать своих сотрудников. Основной сложностью внедрения системы мотивации и стимулирования сотрудников в современных условиях компании является слабая изученность системы мотивации и стимулирования руководителем.

«Мотивация» и «стимулирование» - два понятия, которые схожи между собой, но имеют существенные отличия. Для того, чтобы мотивация и стимулирование повысило эффективность и прибыль компании, руководителю необходимо разбираться в этих понятиях и знать разницу между ними. Когда говорим о мотивации, то подразумеваем внутреннее желание сотрудника работать эффективно и быть заинтересованным в отличном результате своего труда. Существует много определений понятия мотивация, но предлагаю остановиться на более употребляемом на сегодняшний день:

Мотивация — это осознанное стремление (мотив) человека к действию, направленному на достижение каких-либо задач. Это действие принимается в данном случае как необходимое.⁶

Мотив – это внутреннее побуждение человека к действию, которое основывается на личных интересах.

⁶ Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб.пособие для вузов.- СПб.: Питер, 2004 . – 150 с.

Самое главное в мотивации то, что она связана с потребностями человека. Когда человек испытывает нужду (не всегда осознаваемую), он стремится снизить это напряжение за счет удовлетворения какой – либо из своих потребностей (биологическую или социальную).

В процессе работы люди стремятся к удовлетворению своих потребностей, физиологических и социальных. Работа для большинства людей – лишь способ зарабатывать деньги, с помощью которых они удовлетворяют основные биологические потребности – еда, одежда, жилье и т.д., но с помощью работы можно удовлетворить не только биологические потребности, но и социальные, так, же присущи человеку, который является частью общества. Не смотря на то, что человек стремится к зарабатыванию денег, для него также важно устанавливать хорошие отношения с окружающими, производить хорошее впечатление, развиваться, самореализовываться, оказывать влияние на других. Но не все потребности осознаются человеком. Например, потребность во власти, независимости и уважении может проявляться в усилении внешнего контроля и давления на других людей, такого рода поведение может и не осознаваться человеком.

С помощью мотивации, поведение человека становится – целенаправленным. Целью является удовлетворение испытываемой в чем-либо потребности человека. Ее достижение приводит к снижению напряжения и восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие. Главные функции мотивации: побуждение к действию – направление деятельности.

Разрабатывая схемы мотивации для персонала, надо помнить, что правильная мотивация — это не только способ привлечь и удержать квалифицированный персонал в компании, но и инструмент, который влияет на товарооборот и рентабельность компании.

При разработке системы мотивации персонала важно придерживаться главной задачи — достижения стабильной лояльности и эффективности сотрудников. Мотивация должна решать две основные задачи: привлечение

профессиональных кадров в компанию и удержание квалифицированного персонала в компании в течение как можно более длительного периода. Взаимная заинтересованность работника и работодателя является залогом эффективной работы и достижения результатов. Если баланс нарушится и чья-либо заинтересованность снизится, то снизится и мотивация одной из сторон, что неминуемо повлечет за собой диссонанс в видении цели и, как следствие, нарушения во многих процессах компании.

Существует два вида мотивации – материальная и нематериальная, они способствуют эффективности сотрудников, и дополняют друг друга. Материальная мотивация – самый эффективный способ поощрения сотрудника за его деятельность и результаты работ в кратчайшие сроки и лучшим качеством. Материальная мотивация включает в себя: оклады, премии, бонусы, надбавки и т.д. Материальную мотивацию можно разделить на: *монетарную и немонетарную*. *Монетарная мотивация* – это то на что сотрудник может влиять сам: заработная плата, премии и бонусы, дополнительные начисления. *Немонетарная мотивация* – то что компания уже сформировала для своего сотрудника и может предоставить, и на это сотрудник никак не может повлиять: ДМС, вручение подарков на Новый год и День рождения, абонемент в фитнес-клуб, турпутевки от компании, оплата дополнительного отпуска. Материальная мотивация считается самой эффективной, потому что это поощрение результатов с помощью денег, ведь от дополнительных денежных средств вряд ли кто откажется.

Нематериальная мотивация – как можно догадаться разного рода поощрения, которые несвязанны с денежными средствами.⁷ К нематериальной мотивации можно отнести: гибкий график работы, возможность карьерного и профессионального роста, внутренне и внешнее

⁷ Герчиков В.И. Нематериальное стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. – 2005.- №1. – С. 2-10.

обучение за счет компании, корпоративные мероприятия, присуждение звания «лучший сотрудник», доска почета.

Мотивированные сотрудники воспринимают цель и задачи компании, как свои личные стремления, если сотрудник будет чувствовать положительную динамику, работу он будет выполнять с энтузиазмом

На каждого человека действуют определенные факторы мотивации: внутренние и внешние. К внутренним факторам относится – самореализация, самоутверждение, заинтересованность. К внешним факторам относится – поощрение и похвала от руководителя, одобрение от коллег, друзей. Внутренние и внешние факторы мотивации тесно взаимосвязаны между собой, потому что внешние воздействия проходят через призму внутреннего восприятия человека. Работает это так: каждый сотрудник рассматривает данную ему задачу в первую очередь с позиции удовлетворения своих личных интересов и потребностей и задает себе вопрос – насколько выгодно лично ему? Мотивировать сотрудников процесс не из легких, и даже не смотря на маленький коллектив компании управлять мотивационным процессом достаточно непросто.

Стимулирование труда: виды и особенности

Стимулирование - любое внешнее воздействие на человека с целью получить от него выдающиеся результаты. Понятие «стимул» произошло от латинского «stimulus» - палка, которой погоняли ослов, следовательно, стимулирование рассматривается, как дополнительный инструмент в управлении персоналом, на практике он становится основной опорой и единственным методом воздействия на сотрудников.⁸ Основные функции стимулирования: экономическая, социальная и нравственная.

⁸ Кибанова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

1. Экономическая функция: стимулирование повышает эффективность производства - с помощью производительности труда и качества продукции.
2. Социальная функция: за счет разных уровней дохода, которые зависят от воздействия стимулов на каждого человека, социальная функция формирует социальную структуру общества.
3. Нравственная функция: гуманный общественный климат в обществе, активная жизненная позиция – то, что формирует стимул к трудовой деятельности.

С целью побудить человека к эффективной деятельности, стимул определяют через воздействие на индивида со стороны. В стимуле присутствует даже некий дуализм, то есть с одной стороны руководитель использует стимул для достижения целей компании, с другой стороны стимул необходим работникам для получения дополнительных благ или же их утери, следовательно, выделяется позитивное стимулирование – получение благ и негативное стимулирование – возможность утери благ.

Стимулы становятся внутренними мотивами, когда проходят через человеческое сознание, обрабатываются и усваиваются с психологической точки зрения. Стимул и мотив схожие понятия, но все таки разные способы побудить человека к деятельности. Мотивирование направленно на побуждение к профессионально-личностному развитию, а стимулирование на побуждение сотрудников к деятельности (работе), которая необходима компании. Так же необходимо осознавать всю важность их взаимодополнения, ведь у стимулирования и мотивирования разные механизмы воздействия на сотрудников, и именно их взаимообогащения приводит предприятие к балансу и верному сочетанию целей сотрудников и компании. Стимулы бывают: материальные и нематериальные.

1. Материальные: денежные - заработная плата, премии, надбавки и т.д.
Неденежные – бесплатное лечение, транспортные расходы, путевки и т.д.

2. Нематериальное: социальные – карьера и престиж; моральные – почет и уважение; творческие – самореализация, самовыражение, самосовершенствование.

В компании так же существуют определенные требования стимулирования сотрудников. Комплексность – основывается на том, что материальное и нематериальное, индивидуальное и коллективное стимулирование должны сочетаться. Дифференцированность – стимулировать работников разных слоев (должностей) в компании. Так же различаются подходы к новичкам, опытным работникам, и квалифицированному персоналу. Гибкость и оперативность – в зависимости от изменений, которые происходят в обществе и трудовом коллективе, руководитель должен постоянно пересматривать систему стимулирования.

Существуют так же основные принципы стимулирования, которые приведены в книге «Мотивация и стимулирование» Шапиро С.А.:

1. Доступность. Каждое вознаграждение (стимул), которое положено за выполнение работы, должно быть доступно любому работнику.
2. Ощутимость. Стимул должен быть действенным, чтобы он был способен стимулировать сотрудника.
3. Постепенность. Материальные стимулы всегда должны меняться в сторону повышения.
4. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. С точки зрения работника идеальным вариантом является ежедневная зарплата, так как полученное вознаграждение после выполненной работы является сильным стимулированием.
5. Сочетание материальных и нематериальных стимулов.
6. Сочетание позитивных и негативных стимулов.

У стимулирования есть свои плюсы и есть минусы, которые руководитель должен знать и учитывать, применяя на свой персонал.

1. Стимулирование бывает не эффективно из-за «непопадания». Без сомнений, любой сотрудник будет рад даже незначительной надбавке к

зарплате, но чаще всего похвала, признание и особый статус для сотрудника оказывается более важным стимулом. Примером может быть один из исторических фактов, когда Наполеон Бонапарт – гениальный управленец, назначил маршалами – 26 своих генералов.

2. К хорошему привыкаешь быстро, а к денежным стимулам в два раза быстрее. В российской практике таких примеров много, когда сотрудники привыкают к надбавке и премиям, и какие либо бонусы и похвала не имеет для них уже былой ценности, следовательно, КПД падает к нулю.
3. Несправедливая оценка. Самая распространенная причина неэффективности стимулирования – управленец не измеряет труд персонала, из-за чего руководитель постоянно слышит недовольства «Всю работу сделал я один, но премию почему-то получили все без исключения».
4. Стимулирование не взаимодействует с мотивацией. Когда у сотрудника отсутствует мотивация, то стимулирование может иметь не только слабый эффект, но и не приносить результат. Деньги это хорошо, но сотруднику также важно слышать и знать, что он нужен компании, он одна из шестеренок в этом механизме, без которого работать ничего не будет.

Чтобы предотвратить такие неудачи, нужно аккуратно применять стимулирование, и акцент делать именно на системе мотивации, возможно, это сложно, но в бизнесе важна долгосрочная выгода. Только с помощью мотивации можно сделать сотрудников эффективными, гибкими и активными. Мотивировать сотрудников нужно ставя перед ними новые цели и задачи. Так же важно разобраться, что мотивирует персонал, а что стимулирует, если же вы откажетесь от стимулирующей системы, то настрой сотрудников резко может упасть. Мотивированные сотрудники отличаются от простимулированных тем, что в случае кризиса мотивированные сотрудники готовы будут работать на энтузиазме, а простимулированные которых держит только лишь зарплата, премии и бонусы быстро уйдут из компании. Нужно больше говорить со своими сотрудниками, поощрять их

успехи, покажите, что они для вас важны. Мотивацию и стимулирование нужно использовать эффективно, так же не нужно останавливаться на старых методах, нужно внедрять что-то новое и экспериментировать.

2.2 Система мотивации и стимулирования мерчандайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok».

Мерчандайзер является «лицом» торгового магазина, он выступает связующим звеном между торговой компанией и потребителем, и именно от него и от его умения продавать зависит, совершит посетитель покупку или уйдет в другой магазин к конкурентам, поэтому вложения в качество обслуживания может быть, гораздо эффективнее, чем расходы на рекламу. Ведь главным фактором формирования положительного имиджа компании является уровень обслуживания покупателей мерчандайзером, а на качество обслуживания и эффективность работы мерчандайзера влияет мотивация и стимулирование его труда.

Мотивационный процесс в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» начинается на раннем этапе – собеседование. При приеме на работу компания предъявляет к соискателю следующие требования:

- Возраст от 18 до 28;
- Гражданство РФ;
- Наличие среднего образования;
- Наличие личных качеств, которые необходимы в работе;

И при этом компания обещает от себя следующее, что мотивирует соискателя и побуждает работать именно в этой компании:

- Официальное трудоустройство и работа в международной компании;
- Соблюдение ТК РФ;
- Гибкий график;
- Высокая заработная плата;
- Бонусная программа внутри магазина;

- Бесплатная униформа два раза в год (спортивный костюм, футболка, носки, кроссовки);
- 40 % скидки на продукцию в магазине;
- Карьерный рост;
- Подробную ознакомительную программу в процессе обучения и адаптации персонала;

В магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» установлена повременная система оплаты труда. Порядок расчета заработной платы зависит от фактически отработанного времени и категории мастерства (3-2-1 для мерчендайзеров), от режима рабочего времени сотрудника, все это ведется табелями (учета рабочего времени). За сверхурочную работу предусмотрены компенсационные выплаты. Например, за первые два часа оплата осуществляется не менее чем в 1,5 размере, за последующие не менее чем в 2 размере. Так же сотрудники могут выходить в ночное время, проводит инвентаризацию, фотоотчеты по зонам и размер оплаты в ночное время будет составлять плюс 100% от установленной часовой ставки за каждый час работы. Работая, в выходные и праздничные дни компенсация осуществляется в соответствии с ТК РФ.

Система оплаты труда в магазине «Дисконт-центр Adidas-Rebook» состоит из двух частей:

1. Постоянная часть: оплата за фактически отработанные часы.
2. Премияльные выплаты: премия за выполнение плана продаж магазина; премия за сохранность товарно-материальных ценностей магазина; дополнительная премия за выполнение плана продаж магазина (для администрации персонала).

С помощью премии в магазине «Дисконт-центр Adidas-Rebook» повышается эффективность труда, достижением поставленных целей и задач работником. Задача премирования – повысить эффективность и качества работы персонала и магазина в целом, увеличить объем продаж и качества

обслуживания, заинтересовать работников в выполнении плана магазина, а так же договорных обязательств.

Заработная плата работников зависит от них самих, чем больше отработают часов, тем больше будет доход. Такая система оплаты труда персонала стимулирует к работе. Перевыполняя, план магазина заработная плана соответственно будет еще больше, даже если план магазина не выполняется, работники все равно получают заработную плату за отработанные часы с учетом ставки и полагающихся бонусов.

Уделяя внимание материальному стимулированию, в магазине «Дисконт-центр Adidas-Rebook» помимо заработной платы и премий, имеет место различные мотивационные (бонусные) программы для каждой категории работников. Для мерчендайзеров – лучшая презентация в подотчетной зоне и выполнение индивидуальных планов, для кассиров – наибольшее количество проданного товара определенной категории, показатель UPT(комплексность покупки - количество проданных единиц товара в чеке, штук). По итогам программы победители получают бонусы в размере 1000-3000 рублей, которые могут потратить в этом же магазине.

Цель и задача всего персонала – выполнить план магазина. Но бывают такие случаи, когда выполнение плана не превышает 100%, фактически менее 80% , то в этом случае предусмотрены следующие меры: работники, которые отработали не менее 140 часов за месяц и не имеют дисциплинарных проступков, возможен расчет бонусов как при выполнении плана на 80%

Если же говорить о нематериальной мотивации, то важным стимулом является график работы, так как большинство сотрудников студенты в возрасте от 20-26 лет. Следовательно, совмещать работу и учебу является важным условием для сотрудников. Философия магазина подразумевает не только ориентацию на покупателя, но и на ценности каждого сотрудника. Индивидуальный подход, позволяет выявить мотивы, на которые можно воздействовать и побудить работника к действию и результату. Присутствует атмосфера доверия, что создает положительный климат в коллективе и

влияет на работу. Одна из главных задач руководителя является, контроль за эмоциональным настроением сотрудников. Например, каждую пятницу коллектив арендует зал и играет в волейбол, магазин «Дисконт-центр Adidas-Rebook» собирает другие спортивные магазины г.Томска и играют против друг друга в футбол, волейбол и в другие игры, они играют между собой не ради какого-то приза, а ради удовольствия, интереса и приятного проведения времени.

В магазине «Дисконт-центр Adidas-Rebook» существует свой «ритм жизни». С помощью своего «ритма жизни» магазин может отслеживать динамику продажи товара, выполнение обязанностей мерчендайзеров, развитие мерчендайзеров.

«Ритм жизни» магазина «Дисконт-центр Adidas-Rebook» :

Понедельник: работа с отчетностью, т. анализирует прошлую неделю, средний чек, и т.д.

Вторник: работа с товаром, то есть выкладка товара в зал, перевешивание зоны по сезонам, выкладка новой коллекции, установление акций, подсчет брака и т.д

Среда: анализ продаж, т.е много ли продали на прошлой недели, сколько продано за 2 дня и т.д.

Четверг: работа с персоналом, т.е. обучение сотрудников, тренинги по развитию, работа с каждым сотрудником с целью улучшения его работы и т.д

Пятница:	}	Дни продаж, потому что именно в эти дни большинство людей отдыхают, и покупательский поток в магазине увеличивается.
Суббота:		
Воскресение:		

Миссия магазина «Дисконт-центр Adidas-Rebook» – меняй жизнь через спорт. В этом году директор магазина ввел в практику спортивные активности в самом магазине: фитнес и кроссфит. Раз в неделю приходят высококвалифицированные тренеры по фитнесу и кроссфиту и во время

рабочего процесса тренируют персонал, тренировки по желанию, но принимают в них участие все, это очень большой плюс. Далеко не все готовы потратить деньги на дорогой абонемент, а поддерживать форму хочется всегда, ведь ты, же работаешь еще в самом известном и спортивном бренде и нужно соответствовать ему. В тренировках могут принимать участие не только персонал магазина, но и сами покупатели, все желающие кто любит спорт и готов в нем развиваться.

Важным моментом так же является предоставление персональной карты сотруднику. Персональная карта сотрудника является лимитированной, предоставляет скидку на продукцию магазина 40%, но получить эту карту можно после трех месяцев работы и показать себя творчески, например, станцевать за карту или показать любой другой номер – такие, правила в магазине.

При трудоустройстве новому сотруднику выдается комплект формы. Униформа выдается два раза в год, после выдачи новой формы, старый комплект остается у сотрудника. Что касается социального пакета, туда входят оплачиваемые отпуска: ежегодный и учебный (при получении первого высшего образования), добровольное медицинское страхование (воспользоваться можно, отработав три месяца в магазине), больничные. Так же для мерчендайзеров проводятся различные проекты (конкурсы) в которых они могут показать свои трудовые способности, и повлиять на их карьерный рост в магазине:

Проект «Куратор»

Ни для кого не секрет, что первые месяцы работы для сотрудника являются самыми сложными. И именно в это время поддержка со стороны менеджмента и коллег является очень важной. Действия директора и команды магазина напрямую влияют на успешность новичка в компании.

Помочь новичку установить контакт с командой, вовлечь в процессы магазина – рассказать о продукте и процедурах, вдохновить на первое установление контакта с покупателем – все это может сделать мерчендайзер.

Проект «Куратор» стартовал в рознице с октября 2014 года. Эта программа позволяет многим новичкам успешно адаптироваться впервые месяцы работы, а опытным сотрудникам реализовать свой потенциал наставников, развить новые навыки и компетенции, а также получить приз или бонусы.

Проект «Меняю жизнь через спорт»

В рамках реализации стратегии компании «Меняем жизнь через спорт». В компании Adidas уже есть отличные примеры вовлеченности сотрудников, а также вовлечения в спорт клиентов и коллег. Компания **Adidas** хочет не только, чтобы эти примеры стали лучшими практиками, которые они будут реализовывать во всех магазинах **Adidas**, но и чтобы их лучшие сотрудники получили возможность узнать о спорте больше и применять свои знания и навыки еще более эффективно.

Выбор лучшего сотрудника в номинации «Меняю жизнь через спорт» проходит ежеквартально. Директор направляет информацию о сотруднике, которого он хотел бы поощрить по итогам квартала, описывает достижения сотрудника (например, мерчандайзер первой категории): превосходящий ожидания, уровень вовлечения в спорт клиентов, выдающиеся спортивные достижения, в которых нашли свое отражение следующие принципы:

- Я увлечен спортом
- Я делюсь своей страстью к спорту
- Я вдохновляю
- Я по-настоящему помогаю

Описание подкрепляется конкретными примерами. Также сотрудник может самостоятельно заявить о своих успехах, направив соответствующую информацию. Истории победителей по итогам квартала представляются на портале обучения и развития. Каждый победитель получит благодарственное письмо от Вице-президента, карту клуба «меняю жизнь через спорт».

Ежемесячный конкурс «На сплочение команды»

Директор магазина по своему усмотрению делит всех мерчендайзеров на две команды. В течение месяца каждая команда должна набирать плюсики по следующим критериям:

- ✓ Дисциплина. Четкое выполнение своих обязанностей, поправка зоны, работа с товаром в зале, работа с покупателями.
- ✓ Тебя заметил администратор. Помощь руководству, помощь своим коллегам.
- ✓ Тайный покупатель. Работа с покупателем, который будет тайно оценивать мерчендайзера по специальной анкете с целью улучшения сервиса обслуживания в магазине.
- ✓ Спортивная жизнь. Насколько человек занимается спортом и доказывает это фактами, например, фотографии при занятии спортом, специальное приложение для телефона, которое отслеживает, сколько километров ты пробежал и многое другое.

В конце месяца директор подводит итоги каждой команды, определяет победителя и вручает бонус от 1000-3000 рублей и спорт инвентарь каждому сотруднику, но 3000 рублей команда уже отдает своему коллеге, который по их мнению работал больше и лучше всех и привел их к победе. Цель такого конкурса сплотить и сделать дружный коллектив, суметь определять в своей команде действительно работающего сотрудника, так же это хорошая адаптация для новых сотрудников.

Конкурс по зонам:

Каждого мерчендайзера каждый день прикрепляют к определенной зоне товара, в течение дня он должен ее сдавать, за что ему будут ставить плюсы или минусы, в конце месяца директор выбирает лучшего мерчендайзера и вручает ему бонусы (от 1000-3000 рублей). Критерии, по которым оценивают мерчендайзера: чистота зоны; наполненность товаром; поправка зоны; соблюдение стандартов (ритейл-стандартов).

Руководитель и администрация магазина «Дисконт-центр Adidas-Rebook» каждый четверг проводят для каждого персонала тренинги по

развитию и обучение, ведь эффективный мерчендайзер - инструмент стимулирования продаж.

Цель тренинга:

1. Систематизировать и дополнить, расширить новыми знаниями, умениями имеющийся опыт по мерчендайзингу.
2. Мотивировать к повышению эффективности своей работы, полному применению имеющихся и полученных новых знаний, умений, навыков.

Результатом тренинга является формирование у сотрудников четкого алгоритма поведения в торговой точке, умения анализировать выкладку, рекомендовать и принимать самостоятельные обоснованные решения по ее изменению, проводить успешные переговоры по мерчендайзингу с персоналом торговых точек, позитивный настрой на работу. В ходе тренинга проходят групповые дискуссии, творческие методы, приведение примеров и их анализ, работа в малых группах, ролевые игры, наглядные материалы, раздаточные материалы и т.д. В ходе тренинга мерчендайзеры проходят и обсуждают такие разделы для развития и обучения.

Что такое мерчендайзер? Определение, цели и задачи, возможности и ограничения мерчендайзинга. «3 кита» мерчендайзинга. Преимущества и недостатки мерчендайзинга для покупателей, торговой точки, производителя.

- Товар и его позиционирование. Ассортимент и качество товара. Жизненный цикл товара. Классификация товара по темпам роста объема продаж.
- Потребности и особенности клиентов. Ключевая мотивация и основные типы клиентов. Значимость клиента для компании, сотрудников.
- Особенности поведения покупателей в торговой точке и управление им.
- Внешний вид магазина. Название, слоган, вывеска, витрина, территория и парковка, входная зона. Наши возможности. Виды покупательских потоков и способы воздействия на них. Оценка потенциала точки.

- Торговый зал. Принципы организации, зонирования торгового зала. Покупательские потоки внутри магазина. Элементы микромира магазина.
- Выкладка товаров, товарных категорий в торговом зале. Генераторы потока.
- Торговое оборудование. Принципы, виды, способы привлечения внимания. Рекламно-презентационные материалы, их виды и особенности.
- Организация работы мерчандайзера: размещение, контроль за выкладкой, эффективность.
- Средства стимулирования сбыта в мерчандайзинге. Факторы, способствующие увлечению продаж. Творчество и нестандартные подходы в мерчандайзинге. Разработка идей и предложений.
- Сбор маркетинговой информации о клиентах, их предпочтениях, замечаниях (факторы удовлетворенности) и конкурентах по ключевым направлениям (цена, формы и условия выкладки, стимулирование продаж, мотивация персонала, идеи, новинки).

Корпоративный портал «Adidas Group» как один из факторов мотивации и развития персонала в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok»

У многих крупных компаний есть свой корпоративный портал. Имеется в виду не официальный сайт, созданный для общения с клиентами и партнерами, а внутренний сайт компании, предназначенный исключительно для ее сотрудников. Начнем с того, что корпоративный портал — это не совсем веб-сайт, хотя он на него и похож. Функции корпоративного портала шире, чем функции среднестатистического сайта. Такой портал представляет собой веб-интерфейс, который объединяет в себе функции информационного ресурса, социальной сети и хранилища документов и других файлов. Обычно корпоративный портал доступен только во внутренней сети организации (интранете) — человек «со стороны» на него не зайдет.

Корпоративный портал — это эффективная система внутрикорпоративной коммуникации, позволяющая оптимизировать бизнес-процессы в крупных компаниях с множеством сотрудников, отделений и филиалов.

Зачем компании нужен корпоративный портал? Во-первых, он обеспечивает связь между разными отделами и подразделениями компании, сокращая время на передачу важной информации. Особенно это актуально для банков, магазинов и других организаций, у которых есть много подразделений (в рамках одного города или в разных городах). Вместо того, чтобы уведомлять каждый филиал о нововведениях, можно разместить информацию на корпоративном портале, чтобы все получили ее в срок. Во-вторых, корпоративный портал обеспечивает эффективную коммуникацию сотрудников. Это особенно важно при работе над совместными проектами. Как и в предыдущем случае, каждый сотрудник может максимально быстро передать требуемую информацию адресату. Персонал имеет легкий доступ к необходимым данным. Кроме этого, интегрированная в портал социальная сеть восполняет недостаток сотрудников в общении — лучше пусть они общаются на портале по рабочим вопросам, чем сидят на «Одноклассниках». В-третьих, корпоративный портал облегчает документооборот и ведение отчетности. Общий файловый хостинг (файловое хранилище) позволяет загружать нужные документы прямо на портал. Это облегчает совместное редактирование документов. К тому же, резервная копия рабочих материалов никогда не помешает. Корпоративный портал можно также использовать для обучения и адаптации нового персонала, укрепления горизонтальных связей между подразделениями, уменьшения потребности в командировках. Процесс работы в организации станет более прозрачным. Это нужно и сотрудникам (осведомленность о специфике деятельности компании — важная составляющая мотивации), и начальству (легче контролировать процесс работы сотрудников). Разработка, настройка и

поддержка и администрирование портала должны осуществляться квалифицированным специалистом.

В компании **Adidas Group** тоже есть свой корпоративный портал – «Портал **SHINE**», именно этот портал используется в качестве развития и мотивации персонала магазине «Дисконт-центр **Adidas-Reebok**».

Портал SHINE – это корпоративный портал обучения и развития для сотрудников розницы компании **Adidas Group**. Портал доступен везде, где есть интернет: как в магазине, так и дома. Вся информация на портале предназначена для активного использования сотрудниками. Разработчики портала всегда открыты новым идеям и предложениям, чтобы сделать портал информативнее и удобнее для сотрудников. Портал пока не доступен с мобильных устройств, но разработчики работают над этим. На рисунке 1 видно, как выглядит корпоративный портал - «Портал **SHINE**», он состоит из нескольких разделов, с помощью которых сотрудники могут найти нужную для них информацию.

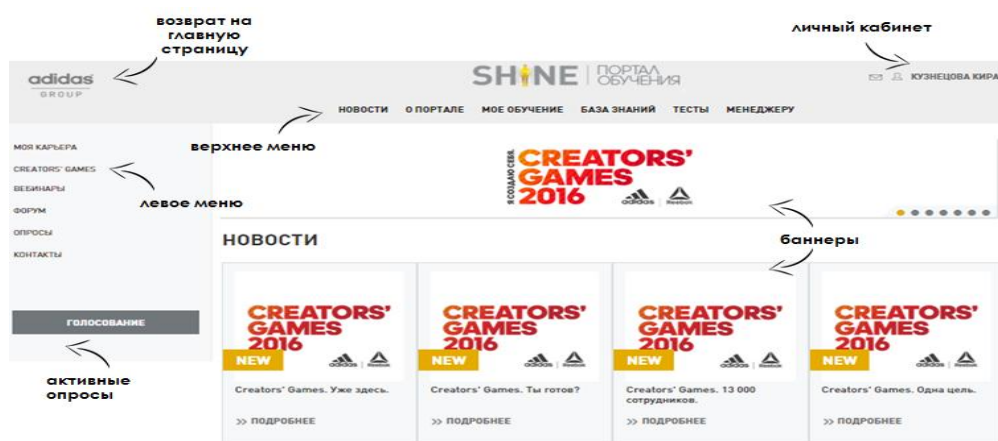


Рисунок 1

Верхнее меню:

- **Новости:** Самые свежие новости компании, доступные для каждого сотрудника. Новости обновляются еженедельно. Их можно скачать, распечатать и повесить на доску для персонала.

- **Мое обучение:** Здесь каждый сотрудник видит список своих курсов, обязательных к изучению, и статус их прохождения. Как только директор получает в рассылке информацию о новом учебном материале, он уже доступен у сотрудников на личной странице. Когда срок прохождения материала истекает, его результаты передаются в онлайн отчет по обучению. Так же можно видеть результаты обучения своих коллег.

Список курсов обязательных к изучению:

Функциональные: Охрана труда в магазине и Тест по Ритейл стандартам VMFO.

Вводные: История adidas group, пожарная безопасность в магазине для линейного персонала, модель сервиса (CEI).

Аудит: Что делать если совершена кража, прием товара в розничных магазинах, отправка товара из розничных магазинах.

Продуктовые: Тест спортивные бюстгалтеры (для FO).

- **База знаний:** В этом разделе есть все актуальные обучающие материалы, например, вводные материалы для новых сотрудников; спорт и стиль, обучающие материалы по продукту в разбивке по брендам; обучающие материалы по сервису, лучшие практики; обучающие материалы по процессам – касса, склад и т.д.; обучающие материалы для менеджмента.
- **Тесты:** Быстрый доступ к тестам разных направлений по продуктам, переводы, квалификации, fasttrack (ускоренные порядок) и процессы.
- **Менеджеру:** Данный раздел доступен только управляющему составу магазина. В нем расположены все материалы и инструменты по управлению командой и процессами в магазине, например, поиск и отбор персонала, адаптация и обучение, управление талантами, отчеты и мотивация.

Левое меню:

- **Моя карьера:** Здесь можно найти всю информацию по своему карьерному развитию.

- **Greator'sgames:** Подробная информация и новости самого масштабного спортивного соревнования компании.
- **Вебинары:** Вебинары – это формат, когда сотрудники с разных территорий приглашаются на онлайн сессию, где сотрудники видят презентацию ведущего и могут разговаривать с ним по аудио конференции. Тематика и даты вебинара обычно рассылается на магазины заранее.
- **Форум:** Это открытое пространство для общения коллег. Здесь можно задавать вопросы сотрудникам розницы, обмениваться опытом с коллегами, предлагать новые идеи и делиться лучшими практиками.
- **Опросы:** Опросы – важный инструмент для получения обратной связи от сотрудников. Короткие опросы расположены на главной странице. Более объемные вынесены в отдельный раздел. Участие в опросах очень важно для совместной успешной работы. На данный момент для сотрудников в разделе есть опросы – «Каким спортом увлекаешься?», «Где Вы обучаетесь?», «Охрана труда», «Проект куратор» и др.
- **Контакты:** Список полезных контактов, куда может написать каждый - по вопросам портала SHINE, электронных курсов и тестов, материалов на портале, отчету по обучению; по вопросам обучения и функционала программы, по кадровым вопросам, дисциплине труда, жалобам на организацию работы, директора, кадровым документам, справкам по трудовой деятельности (все вопросы кроме развития персонала); по вопросам связанным с охраной труда, в том числе травмы и происшествия.

Подводя итог, важно отметить, что корпоративный «Портал SHINE» очень полезен и нужен магазину «Дисконт-центр Adidas-Reebok», потому что именно с помощью этого портала сотрудники магазина развиваются и получают определенные материалы для работы, с помощью раздела «опрос» руководитель получает обратную связь от персонала, и анализируя данные будет знать, что лучше все таки для его сотрудников,

как бы они хотели видеть свое рабочее место, свой магазин и т.д. На сегодняшний день «Портал SHINE» выглядит именно так, как говорилось о нем выше, но разработчики не стоят на месте, и каждый раз портал будет усовершенствоваться для удобства руководителей компании, магазинов, а главное для персонала, ведь персонал это главный трудовой ресурс в магазине.

2.3 Исследование мерчендайзеров на определение мотивирующих факторов в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »

Для того чтобы понять, нравится ли сотрудникам работать в конкретной компании, нужно провести исследование на определение мотивирующих и стимулирующих факторов в трудовой деятельности. В сфере управления персоналом мотивация и стимулирование - предмет пристального внимания. От этого фактора напрямую зависит эффективность труда конкретного сотрудника и организации в целом, поэтому важнейшими задачами кадровой службы, руководителей являются определение мотивационных предпочтений персонала, повышение уровня его удовлетворенности работой и исследование ситуации.

Изучая мотивацию и стимулирование мерчендайзеров, следует обращать внимание не только на общие показатели и сводные цифры, общий уровень мотивационной направленности, но и на результаты анализа аспектов трудовой деятельности по определенным критериям.

Любое исследование проводится поэтапно. Обычно выделяют пять основных этапов:

- проведение интервью с руководством (согласование темы исследования, разделов анкеты, масштаба опроса, срока его проведения, выборки);
- разработка анкеты по конкретным позициям;
- информирование сотрудников о предстоящем опросе;

- сбор, обработка и анализ полученных данных;
- представление руководству итогового отчета об исследовании с рекомендациями по полученным результатам.

Для качественного проведения исследования, прежде всего, нужен надежный инструментарий.

Если проанализировать анкеты, которые обычно предлагаются для оценки уровня мотивации и стимулирования сотрудников, становится очевидным, что каждая организация, несмотря на достаточно прозрачное толкование данного понятия, проводя мониторинг мотивации и стимулирование трудовой деятельности, преследует и другую цель. Например, на основании результатов опроса можно построить иерархию мотивов деятельности сотрудников и обозначить приоритеты профессионального развития.

Для проведения исследования на определение мотивирующих и стимулирующих факторов сотрудников, руководителю и управляющему персоналом целесообразно составить свою анкету, сопоставив между собой несколько уже готовых анкет или взяв за основу какую-нибудь стандартную анкету и модифицировав ее в соответствии с нуждами компании и теми задачами, которые стоят перед отделом персонала и руководством. При составлении анкеты можно ориентироваться не только на запрос руководства, но и на мнение сотрудников.

Говоря о задачах исследования, проводимых HR-службой, в качестве основной чаще всего называют диагностику. Однако анкетирование может преследовать цель не только получения обратной связи с сотрудниками, но и сплочения коллектива, вовлечения всех его членов в решение корпоративных задач (например, анкета для выявления пожеланий и предложений по проведению Дня рождения компании).

Исследование подразумевает соблюдение следующих условий:

- четкой формулировки вопросов анкеты (вопросы должны быть понятными и недвусмысленными, а ответы на них и всевозможные шкалы оценки - четкими и однозначными);
- оптимальное количество вопросов анкеты (для получения достоверных результатов анкета не должна состоять более чем из десяти вопросов, потому что на втором десятке респонденты, как правило, утомляются, и результаты получаются недостоверными);
- конфиденциальность (нужно объяснить участникам опроса, что все ответы, полученные в результате исследования, не будут разглашены);
- возможность выразить собственное мнение (в конце анкеты обязательно нужно выделить несколько строк для предложений и пожеланий);
- обнародование и использование результатов исследования.

Помимо традиционных методик проведения исследования (такowymi в большинстве случаев считаются бумажные методики) существуют альтернативные формы. Одной из них является online-анкетирование, которое доступно тем компаниям, где у всего персонала имеются компьютеры, подключенные к Интернету или локальной сети. Преимущество подобных методик заключается в скорости ответов и легкости обработки результатов (по сравнению с бумажными анкетами).

Для определения мотивирующих факторов мерчендайзеров была взята традиционная методика проведения исследования – бумажное анкетирование. Анкетирование проводилось в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» г.Томска. В анкетировании приняли участие 16 человек - мерчендайзеров из данного магазина, женского и мужского пола, в возрастной категории от 20 до 26 лет. Уровень образования респондентов: неполное высшее и высшее. В основном неполное высшее, потому что большинство мерчендайзеров еще учатся в университетах. Стаж работы

варьирует от 7 месяцев до 6 лет, в основном большинство сотрудников проработали уже 2 года и занимают должность мерчендайзер 2 категории.

Для проведения исследования была использована следующая анкета см. Приложение А. Анкета состояла из 17 вопросов, в которую входят и закрытые вопросы, и открытые. Открытые вопросы помогают узнать мнение самого респондента, как он думает, как он чувствует и чего он хочет и ожидает, что очень было полезным для исследования и формирования выводов в конце работы. На анкетирование отводилось два дня. За это время на вопросы ответило 16 мерчендайзеров. Исследование являлось анонимным, поэтому ответы на вопросы получились более искренними.

В качестве методик в этом исследовании были использованы:

- методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (автор В.Э. Мильман), позволяющая выявлять некоторые устойчивые тенденции личности, такие как общая и творческая активность, стремление к общению, комфорту, социальному статусу и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности;

- методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности», помогающая определить ведущие потребности-мотиваторы личности. Знание основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Ориентируясь в ведущих потребностях сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить субъектно-деятельностную мотивацию.

Несмотря на то, что анкеты были довольно объемными, благодаря доступности и простоте вопросов процедура опроса прошла быстро, и все респонденты справились с заданием. Результаты были представлены руководителю в виде графиков, и заключения в виде предложений по улучшению обстановки. При использовании табличного процессора подсчет

результатов несложен и непродолжителен по времени. Результаты анкетирования для наглядности были обработаны и иллюстрированы в виде диаграмм:

На вопрос **«Ваш пол?»** выяснилось, что в магазине работает 5 мальчиков и 11 девочек.

На вопрос **«Возраст (количество полных лет)»:** от 20 до 23 работают 15 человек, и 26 лет ответил один мерчендайзер.

На вопрос **«Образование»:** среднее (общее и специальное) – ответили 3 человека, неполное высшее - 9 человек, высшее – 4 человека.

На вопрос **«Ваша должность в магазине (например: мерчендайзер 3 категории)»** ответили, что работают 3 человека – мерчендайзер 3 категории, 9 человек-мерчендайзер 2 категории, и 4 человека – мерчендайзер 1 категории (высшей).

На вопрос **«Как долго Вы работаете в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »?»** ответили респонденты так : от 7 месяцев до 2 лет работают 13 человек, и от 2,5 до 3 лет работают 3 человека.



Рисунок 1 – результаты анкетирования.

Как видно из диаграммы, большая часть мерчендайзеров 44 % ответили, что их пожалуй, устраивает величина заработка, но хотелось бы

больше, порядка 31% ответили, что заработная плата их устраивает, и только 25% опрошенных заявили что их совершенно не устраивает их заработная плата.

На вопрос **«Определите, пожалуйста, по бальной шкале от 1 до 10, что Вас мотивирует и стимулирует к работе в первую очередь»** ответы респондентов от самого важного мотивирующего фактора к менее важному мотивирующему фактору: 1. График работы – 2. размер заработка – 3. дружный коллектив – 4. система бонусов в организации – 5. хорошие условия труда – 6. высокий статус организации и соц.пакет – 7. личный интерес к работе – 8. ваша работа находится рядом с домом – 9. карьерный рост – 10. система (тренинги, семинары)



Рисунок 2- результаты анкетирования.

Как видно из диаграммы на большую часть мерчендайзеров 56% мотивация способствует повышению их эффективности работы, и только 25% ответили, что мотивация на них не влияет никак, и 19% затрудняются ответить на данный вопрос.



Рисунок 3 –результаты анкетирования

Как видно из представленной диаграммы, большинство респондентов, порядка 49 %,определили свой заработок, как «оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности магазина». 25% ответили, что для них «важен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был». Порядка 16 % ответили, что в основном это «их плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы», и только 10 % «совершенно неважно какой у них заработок главное они его заработали своим трудом».

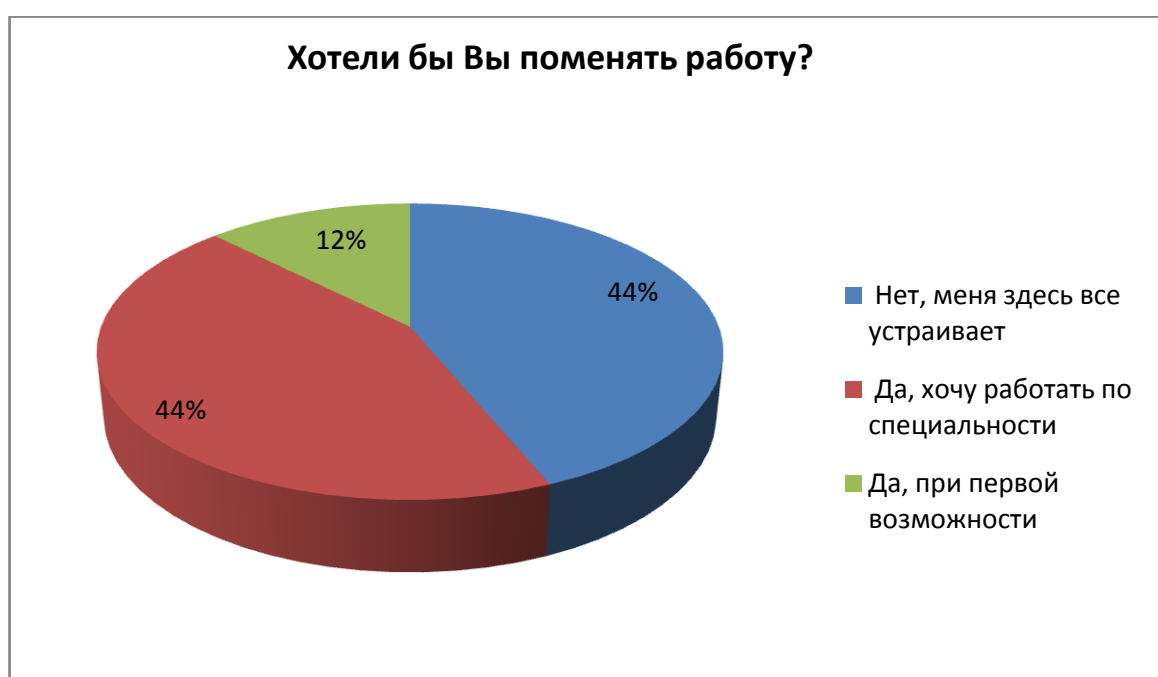


Рисунок 4 – результаты анкетирования

Как видно из диаграммы поровну, по 44% распределились голоса, тех, кто не хотел, бы менять работы, потому что его и здесь все устраивает и тех, кто хочет найти работу по специальности, и порядка 12 % ответили, что при первой же возможности поменяли ли бы работу (для них это временный заработок).

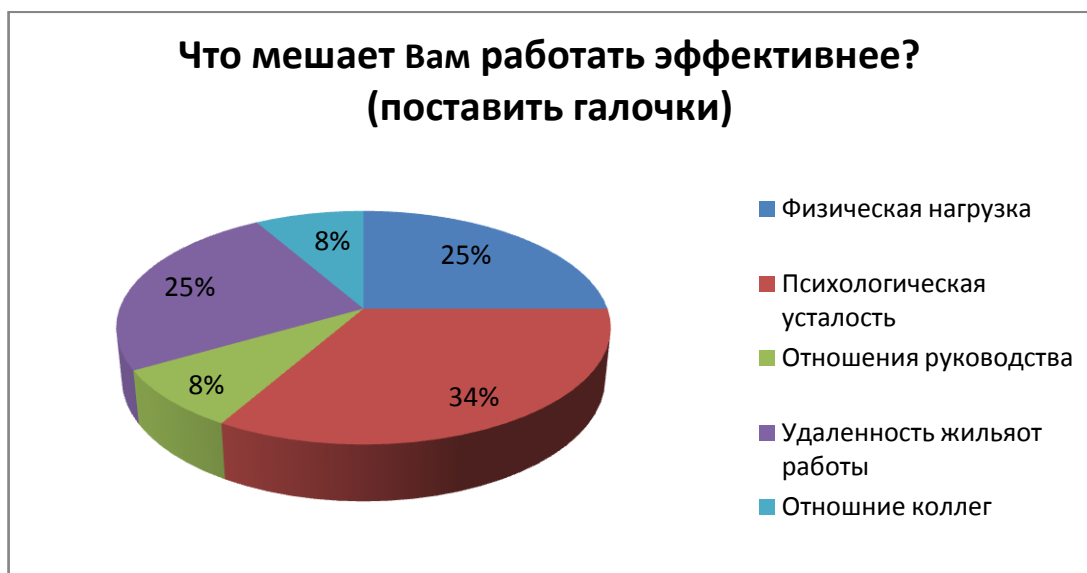


Рисунок 5 – результат анкетирования

Из представленной выше диаграммы видно, что голоса распределились 27% - 28% между – физическая нагрузка, психологическая усталость и удаленность жилья от работы, и порядка 9% ответили – отношения руководства и отношение коллег. Так же респонденты написали свои ответы – ничего им не мешает, и был ответ одного мерчендайзера – мало опыта, чтобы оценить мешающие факторы в работе.

На вопрос **«Нравится ли Вам спортивные активности, которые проводит компания в магазине?»**: большинство мерчендайзеров 62 % устраивает спортивные активности в магазине, потому что «не нужно тратить деньги на абонемент в спортивный зал, ведь к ним приходят такие же квалифицированные инструктора по спорту». Поровну разделились ответы 19% , «да, устраивает, но на тренировки из-за отсутствия времени не попадаю», и «нет, это глупая затея, ведь ходят покупатели».

На вопрос **«Помогает ли Вам в развитии и мотивации корпоративный портал Shine (возможно несколько ответов)?»:** большинство мерчендайзеров 57% ответили, что им помогает корпоративный портал в развитии и мотивации, потому что там есть тесты (опросы) и учебные материалы, 31 % ответили, что заходят туда только по просьбе руководителя, и поровну получились ответы 6% -нет, я туда не захожу и да, мне нравится читать там новости про спорт, про успехи моих коллег в других магазинах, про новые конкурсы и проекты для персонала.



Рисунок 6- результат анкетирования

Как видно из диаграммы поровну получились голоса 43% - да, у нас дружный коллектив, все помогают друг другу и да, работая в магазине, я нашла подругу (друга). 8% ответили, что коллектив их не мотивирует, им нужен заработок, а не дружба и 6% - нет, каждый за себя.



Рисунок 7 – результат анкетирования

Как видно из диаграммы 69% ответили – в магазинах проводят различные тренинги, они интересные и помогают работать лучше, 19% ответили – не, проводят, но хотелось бы, и 12% - да проводят, но мне они неинтересны.



Рисунок 8- результат анкетирования

Из представленной выше диаграммы видно, что большинство мерчендайзеров 38% дали ответ, что не хотели, бы сделать карьеру в своем магазине, так как для них это временная работа пока они учатся, и поровну распределились голоса 31% между – нет, я хочу работать по специальности и да (хотел бы стать директором, администратором, кассир 1 категории).

По результатам анализа анкетирования можно сделать следующие выводы, что в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» самыми главными мотивирующими и стимулирующими факторами для мерчендайзеров являются:

1. Стабильный оклад (почасовая система оплата труда).
2. Гибкий график.
3. Удобное расположение работы.
4. Атмосфера в коллективе: работа в сплоченной команде, общение с коллегами, радостный труд.
5. Хорошие шансы продвижения по службе: например, стать мерчендайзером 1 категории и руководить другими мерчендайзерами, или стать куратором у нового сотрудника.
6. Творческая и интересная работа: творчество может проявляться в работе с покупателем, например, мерчендайзер следует стандартам сервиса обслуживания покупателя, но для того чтобы заинтересовать покупателя, мерчендайзер может что-то сказать свое или сделать для совершения удачной продажи.
7. Признание и похвала со стороны администраторов и руководителя за хорошую выполненную работу.

Также анализ результатов анкетирования выявил существующие недостатки системы мотивации и стимулирования мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok»:

1. Около 31% мерчендайзеров совершенно не интересуются тренингами (семинарами) для развития, саморазвития.
2. Высокая текучесть мерчендайзеров: 69% мерчендайзеров не хотят в дальнейшем работать в магазине, для них это временная работа.
3. Плохая психологическая атмосфера: мерчендайзерам мешает работать эффективно, психологическая усталость, а появляется она из-за стычек между коллегами и руководством.

4. В магазине работает больше мерчендайзеров женского пола, чем мужского, система мотивация, которая есть в магазине не действует на мальчиков, она им неинтересна.

2.4 Рекомендации по улучшению мотивирующих и стимулирующих факторов для мерчендайзеров.

В настоящее время проблеме эффективной мотивации и стимулирования труда уделяется большое значение. Считаю, что необходимо уделять внимание именно нематериальной мотивации и стимулированию, потому что любой руководитель будет рад, если материальные затраты будут минимальны, а мотивированные, активные и проявляющие инициативу сотрудники будут работать эффективно на благо компании. Среди мерчендайзеров магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok» встречаются и такие сотрудники, которые проработали довольно долго, для них важен карьерный рост, развитие в их магазине, а для этого нужна прочная мотивирующая система, усовершенствующаяся с каждым разом, чтобы мерчендайзером было интересно работать.

В связи с выявлением недостатков системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров в предыдущем параграфе 2.3, предлагаю принять следующие рекомендации по повышению мотивирующих и стимулирующих факторов, которые положительно повлияют на мерчендайзеров и отразятся на эффективности самого магазина.

1. Разработать тренинги по мотивации, направленные на повышение эффективности труда, сплоченность, доверие и развитие умений работать в команде.
2. Применять в работе «делегирование полномочий» между категориями мерчендайзерами, с целью повысить уровень ответственности мерчендайзеров, а также их значимости.

3. Установить ящик для анонимных писем с вопросами, жалобами и предложениями, адресованными руководству. Ведь в процессе работы не все мерчендайзеры и сотрудники могут озвучить лично их интересующий вопрос, возможно, он негативно сказывается на их работе. А ящик анонимных писем позволит снять эмоциональное напряжение в коллективе и найти выход из той или иной ситуации.
4. Пересмотреть бонусную систему и попробовать вести - бонус за выполнение индивидуального плана продаж. В магазине коллективный план продаж, то есть включить уже в существующую систему оплаты труда дополнительную систему, основанную на индивидуальных премиях. Вводя еще одну систему в заработную плату у мерчендайзеров возрастет их доход, но чтобы он был, как и раньше возможно изменить почасовую ставку и размер бонусов, чтобы доход был на прежнем уровне.
5. Разработка системы рангов мерчендайзеров: мерчендайзеры приносящие прибыль в магазин, которые перевыполняют свой план продаж, в конце месяца получают специальные отличительные - нагрудные значки и звания бронзового, серебряного, золотого мерчендайзера.
6. Расширить бонусную программу (1000-3000 рублей, которые можно потратить только в своем магазине) в конкурсах: предоставить выбор лучшим мерчендайзерам потратить бонусы в своем магазине либо, например, приобрести на эту же сумму абонемент в спортзал, солярий, экскурсия и т.д.

Разработка рекомендаций по мотивации и стимулирования мерчендайзеров не требуют существенных материальных затрат. Подобные исследования рекомендуется проводить не более одного раза в год по одной и той же анкете. Сравнение критериев дает полную картину преимуществ и

недостатков, имеющихся в магазине с точки зрения мерчендайзеров. В результате рассмотрения последней главы, были выявлены основные факторы мотивации и стимулирования трудовой деятельности мерчендайзеров, определены положительные и отрицательные моменты воздействия на мерчендайзеров, а также разработаны мероприятия для ликвидации отрицательных факторов воздействия на мотивацию и стимулирование мерчендайзеров.

Заключение

Сама по себе разработанная система мотивации в компании еще не мотивирует сотрудников. Она будет стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы было проведено исследование и анализ на определение мотивирующих и стимулирующих факторов мерчендайзеров в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok». В результате, было, выявлено, сколько работает мерчендайзеров, какого пола и возраста, образования, какие, прежде всего мотивирующие факторы на них влияют, а что мешает работать эффективно, так же исследование позволило выявить проблемы в сфере мотивации и стимулирования труда, которые носят наиболее актуальный характер.

Магазин «Дисконт-центр Adidas-Reebok» функционирует на рынке достаточно давно, в области мотивации и стимулирования труда можно отметить: в магазине установлена повременная система оплаты труда, то есть в соответствии с отработанным временем. Существует расширенная система премиальных начислений, которая состоит из ряда бонусов, например, бонус за хороший фотоотчет, за выполнение плана магазина и др. Нематериальная мотивация и стимулирование труда выражается в выдаче формы 2 раза в год (на каждый сезон), в начислении скидок на персональную лимитированную карту, в проведении разных бонусных конкурсов между мерчендайзерами. Все это мотивирует и стимулирует сотрудников. В любой системе есть свои плюсы и минусы, и магазин «Дисконт-центр Adidas-Reebok» является не исключением. Были выявлены плюсы и минусы данной системы.

Плюсы:

1. Стабильный оклад (почасовая система оплата труда).
2. Гибкий график.

3. Удобное расположение работы.
4. Атмосфера в коллективе: работа в сплоченной команде, общение с коллегами, радостный труд.
5. Хорошие шансы продвижения по службе: например, стать мерчендайзером 1 категории и руководить другими мерчендайзерами, или же стать куратором у нового сотрудника.
6. Творческая и интересная работа: творчество может проявляться в работе с покупателем, например, мерчендайзер следует стандартам сервиса обслуживания покупателя, но для того чтобы заинтересовать покупателя, мерчендайзер может что-то сказать свое или сделать для совершения удачной продажи.
7. Признание и похвала со стороны администраторов и руководителя за хорошую выполненную работу.

Минусы:

1. Около 31% мерчендайзеров совершенно не интересуются тренингами (семинарами) для развития, саморазвития.
2. Высокая текучесть мерчендайзеров: 69% мерчендайзеров не хотят в дальнейшем работать в магазине, для них это временная работа.
3. Плохая психологическая атмосфера: мерчендайзерам мешает работать эффективно, психологическая усталость, а появляется она из-за стычек между коллегами и руководством.
4. В магазине работает больше мерчендайзеров женского пола, чем мужского, система мотивация, которая есть в магазине не действует на мерчендайзеров мужского пола, она им неинтересна.

В связи с найденными отрицательными моментами в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok» были предложены мероприятия, направленные на усовершенствование системы мотивации и стимулирования труда мерчендайзеров, которые нашли свое отражение в параграфе 2.4.

1. Разработать тренинги по мотивации, направленные на повышение эффективности труда, сплоченность, доверие и развитие умений работать в команде.
2. Применять в работе «делегирование полномочий» между категориями мерчендайзерами, с целью повысить уровень ответственности мерчендайзеров, а также их значимости.
3. Установить ящик для анонимных писем с вопросами, жалобами и предложениями, адресованными руководству. Ведь в процессе работы не все мерчендайзеры и сотрудники могут озвучить лично их интересующий вопрос, возможно, он негативно сказывается на их работе. А ящик анонимных писем позволит снять эмоциональное напряжение в коллективе и найти выход из той или иной ситуации.
4. Пересмотреть бонусную систему и попробовать вести - бонус за выполнение индивидуального плана продаж. В магазине коллективный план продаж, то есть включить уже в существующую систему оплаты труда дополнительную систему, основанную на индивидуальных премиях. Вводя еще одну систему в заработную плату у мерчендайзеров возрастет их доход, но чтобы он был как и раньше возможно изменить почасовую ставку и размер бонусов, чтобы доход был на прежнем уровне.
5. Разработать систему рангов мерчендайзеров: мерчендайзеры приносящие прибыль в магазин, то есть перевыполняют свой план продаж, в конце месяца получают специальные отличительные - нагрудные значки и звания бронзового, серебряного, золотого мерчендайзера.
6. Расширить бонусную программу в конкурсах (от 1000-3000 рублей, которые можно потратить только в своем магазине): предоставить

выбор лучшим мерчендайзерам потратить бонусы в своем магазине либо, например, на абонемент в спортзал, солярий, экскурсии и т.д.

Обоснование актуальности выбранной темы изложено введении выпускной квалификационной работы. Нужно отметить, что материальные и нематериальные блага для мерчендайзера своего рода компенсация за трудовые функции, а также является мотивацией и стимулом для дальнейшей эффективной работы, следовательно, поэтому и рассматривается понятие мотивация и стимулирование. Мотивация и стимулирование труда в совокупности помогают создавать предпосылки для эффективной работы компании.

Так как теме мотивации и стимулирования труда в настоящее время уделяется большое внимание, а также непосредственное отношение к организации, на примере которой рассматривалась данная работа, в дальнейшем планируется продолжить изучение выбранной темы.

Список использованной литературы

1. Артемова М. В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление мотивацией. - 2003. - № 12. - С. 48-51.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М.:, 2010. – 620 с.
3. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М.:, Профиздат, 2012. – 271 с.
4. Белкин В., Белкина Н. Работник и работодатель: логика взаимного притяжения // Человек и труд: научно-практический журнал. – М.: Министерство труда и социального развития Российской Федерации. – 2003. - №5. – С. 84-85.
5. Блинов И., Парамонова Т. Мерчендайзинг. – М.: КНОРУС, 2008. - 416 с.
6. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М.: - 2008. – 567 с.
7. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: МГУ, 1995. – 253 с.
8. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: ФАИР, 2008 – 324с.
9. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. -М.: Высш. школа, 2008. – 186 с.
10. Герчиков В.И. Нематериальное стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. – 2005.- №1. – С. 2-10.
11. Добренков В.И., Жабина А.П., Афонин Ю.А. Современные механизмы управления социальными изменениями // Учебное пособие. – М.: Академический проект, 2012. – 288 с.
12. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов.- СПб.: Питер, 2004. – 150 с.
13. Кибанова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.

14. Кондратьев О., Снежинская М., Мелихов Ю. Мотивация персонала. – Издательство.: Альфа-Пресс, 2004. – 158 с.
15. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 37-42.
16. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом организации. – М.: НИБ, 2004. – С. 50 – 70.
17. Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – СПб.: Питер, 2007. – 351 с.
18. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Феникс, 2014. – 480 с.
19. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 28-34.
20. Мотивация персонала. Подвиг и поощрение. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consulting-house.ru/> (дата обращения 26.05.2016).
21. Охлопкова Н. Подводные камни инновационных технологий управления персоналом // Кадровик. – 2013. – № 8. – С. 28-32.
22. Пять этапов продаж для успешного продавца. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://superiorseller.com/5-etapov-prodazh-dlya-uspeshnogo-prodavtsa> (дата обращения 26.05.2016).
23. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человеческими ресурсами // Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.
24. Румянцева З.П., Сагоматин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации // Учебное пособие. – М.: КСП, 2008 – 215с.
25. Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.net> (дата обращения 26.05.2016).
26. Савченко С. Мотивация: теоретическое размышление практика // Управление компанией. – 2008. – №5. – С. 15.
27. Сазонова О. М. Проблемы управления персоналом: тенденции и перспективы // Государство и муниципальное управление. – 2012. – № 2. – С. 74-79.

- 28.Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. - Издательство.:ООО «Вершина», 2005. – 254 с.
- 29.Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: ФАИР, 2012. – 317 с.
- 30.Система мотивации персонала: примеры и разработка [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gd.ru/>(дата обращения 26.05.2016).
- 31.Снегирева В. Книга мерчендайзера - СПб.: Питер, 2006. - 384 с.
- 32.Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям – СПб.: Питер, 2007. - 416 с.
- 33.Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Профиздат, 2007. – 336 с.
- 34.Суслова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом. – Государственная публичная научно-техническая библиотека России. - 2006. - № 12. – С. 5 – 12.
- 35.Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. – СПб.: Канди, 2005. – С. 15 -25.
- 36.Человеческие ресурсы как понятие. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://upravlencam.ru/> (дата обращения 26.05.2016).
- 37.Чернозубенко П.Е. Должностная инструкция мерчендайзера. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.marketch.ru/useful_to_marketers/job_descriptions/job_description_merchandisers/ (дата обращения 26.05.2016).
- 38.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: 2007. – 336 с.

Приложение А

Анкета на определение мотивирующих факторов

1. Ваш пол?

А) Мужской Б) Женский

2. Возраст (количество полных лет) _____

3. Образование:

А) Среднее (общее и специальное) Б) Неполное высшее В) Высшее

4. Ваша должность в магазине (например: мерчендайзер 3 категории)

5. Как долго Вы работаете в магазине «Дисконт-центр Adidas-Reebok »?

6. Устраивает ли Вас величина вашего заработка?

А) Да, устраивает

Б) Пожалуй, устраивает, но хотелось бы больше

В) Совершенно, не устраивает

7. Определите, пожалуйста, по бальной шкале от 1 до 10, что Вас мотивирует и стимулирует к работе в первую очередь:

1. Размер заработка

2. График работы

3. Карьерный рост

4. Высокий статус организации и соц.пакет

5. Дружный коллектив

6. Личный интерес к работе

7. Система бонусов в организации

8. Ваша работа находится рядом с домом

9. Хорошие условия труда

10. Система обучения (тренинги, семинары)

8. Как Вы думаете, способствует ли мотивация и стимулирования труда повышению Вашей эффективности в работе?

А) Да Б) нет В) Затрудняюсь ответить

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? (дайте один ответ)

А) Плата за время и усилия, потраченные на выполнения работы.

Б) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

В) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности магазина.

Г) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

Д) Какой бы он ни был, я его заработал (а) сам (а).

10. Хотели бы Вы поменять работу?

- Нет, меня здесь все устраивает
- Да, хочу работать по специальности
- Да, при первой возможности (объяснить почему)

-
- И да, и нет

11. Что мешает Вам работать эффективнее? (поставить галочки)

- А) Низкая оплата труда
- Б) Физическая нагрузка
- В) Психологическая усталость
- Г) Отношения руководства
- Д) Удаленность жилья от работы
- Е) Семейные неурядицы и проблемы личного характера
- Ё) Отношение коллег

12. Есть ли у Вас свои личные методы (секреты) продаж при работе с покупателем? (ответ напишите)

13. Нравится ли Вам спортивные активности, которые проводит компания в магазине?

- А) Да, не нужно тратить деньги, чтобы купить абонемент в зал.
- Б) Да устраивает, но на тренировки из-за отсутствия времени не попадаю.
- В) Нравится, но хотелось бы, чтобы спортивные направления менялись.
- Г) Нет, я считаю это глупой затеей, ведь ходят покупатели.

14. Помогает ли Вам в развитии и мотивации корпоративный портал Shine (возможно несколько ответов)?

1. Да, все тесты (опросы) и учебные материалы там есть, очень удобно.
2. Да, мне нравится читать там новости про спорт, про успехи моих коллег в других магазинах, про новые конкурсы и проекты для персонала.
3. Я туда захожу только по просьбе руководителя, чтобы пройти опрос.

4. Нет, я туда даже не захожу.

5. Он никак мне не помогает, потому что

15. Считаете ли Вы, что ваш коллектив способствует повышению вашей эффективности? (возможно несколько ответов)

А) Да, у нас дружный коллектив, все помогают друг другу.

Б) Да, работая в магазине, я нашла подругу (друга).

В) Нет, каждый за себя.

Г) Нет, коллектив меня не мотивирует к работе, мне нужен заработок, а не дружба.

16. Считаете ли вы, что тренинги для личностного и творческого развития, мотивации в работе способствуют повышению эффективности?

А) Да, они интересные и помогают работать лучше.

Б) Да, но мне они неинтересны.

В) Не проводят, но хотелось.

Г) Нет.

17. Хотели бы Вы сделать карьеру в своем магазине?

А) Да (какую бы должность хотели бы занять)_____

Б) Нет, я хочу работать по специальности.

В) Нет, для меня это временная работа пока я учусь.

Отчет о проверке на плагиат

Тема ВКР Мотивация и стимулирование сотрудников в розничной торговле на примере магазина «Дисконт-центр Adidas-Reebok»

Объем оригинальности – 84,6%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 15,4%

Копия отчета с указанием заимствованных источников:

Шаг 4: Информация				
Отчет о проверке				
Итоговая оценка оригинальности: 84,6%				
Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.				
Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. TPU_VKR_16771.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf	tpu	3,58%	3,58%
2. Реферат: Отчёт о прохождении практики в ООО Адидас - fan-5.ru - Банк рефератов, дипломы, курсовые работы, сочинения, доклады	http://fan-5.ru/entry/work-246542.php	internet	2,55%	2,55%
3. Положение о ВРК (2/3)	http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2	internet	1,62%	3,58%
4. Основная образовательная программа высшего профессионального образования общие положения направление ооп (специальность) «Управление персоналом» - страница 2	http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2	internet	1,32%	2,84%
5. Система оплаты труда и стимулирования персонала (на примере ООО "Адидас"). Курсовая работа (т). Читать текст online -	http://bibliofond.ru/view.aspx?id=665842	internet	0,87%	0,87%
6. Метод.указания по ВКР (3/3)	http://tpu.ru/f/2039/vkr_07.03.14.doc#3	internet	0,83%	2,99%
7. Мотивация сотрудников среднего и низшего звена в розничной торговле / Библиотека розничной торговли	http://www.usconsult.ru/b_018.html/	internet	0,73%	0,73%
8. Совершенствование мотивации труда персонала в торговой организации "Reebok"	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bd78a4d53a8...	internet	0,63%	0,63%
9. Галкина, Юлия Евгеньевна диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Владимир 2005	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002852000/rsl010028524...	disser.rsl	0,38%	0,42%
10. Делопроизводство / Типовые документы / Typic_documents/Должн.инстр/ Должн.инстр/д. 1.1.doc - StudFiles	http://www.studfiles.ru/dir/cat29/subj599/file2904/view3964/p...	internet	0,38%	0,38%
11. История возникновения мерчандайзинга.	http://mydocx.ru/1-70057.html	internet	0,34%	0,34%
12. Мотивация и стимулирование работников (1/2)	http://repetitora.com/motivaciya-i-stimulirovanie-rabotnikov/...	internet	0,24%	0,24%
13. Резюме Инженер-проектировщик Москва 70 000 руб. 25 лет	http://www.superjob.ru/resume/cv-9049367.html?keys%5B0%5D=%CE...	internet	0,24%	1,71%
14. Источник 14	http://lib.druzya.org/sociologia/fetiskin.txt	internet	0,24%	0,24%
15. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ — Мераобучалка	http://megaobuchalka.ru/9/24567.html	internet	0,23%	0,23%
16. Формирование ассортиментной политики на примере магазина "Adidas originals"	http://diplomba.ru/work/75536	internet	0,22%	0,42%
17. Совершенствование мотивации труда персонала в торговой организации "Reebok"	http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625a2bd78a4d53a8...	internet	0,18%	0,18%
18. Должностная инструкция продавца консультанта Торг.Прайс - обзоры товаров и услуг в интернете	http://torgprice.ru/post/1000/29/38521.php	internet	0,16%	0,41%
19. TPU_VKR_14661.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU023873.pdf	tpu	0,14%	1,28%
20. TPU_VKR_20684.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU143439.pdf	tpu	0,08%	2,51%
21. Матухно, Елена Викторовна диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.08 Комсомольск-на-Ануре 2004	http://dlib.rsl.ru/rsl01002000000/rsl01002622000/rsl010026229...	disser.rsl	0,06%	0,15%
22. TPU_VKR_16631.pdf	http://portal.tpu.ru/cs/TPU090963.pdf	tpu	0,06%	2,09%
23. Горшкова, Елена Викторовна теоретико-методические аспекты : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 Москва 2010	http://dlib.rsl.ru/rsl01004000000/rsl01004651000/rsl010046519...	disser.rsl	0,05%	0,05%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Калюжная Галина Романовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н		