Интернет-журнал «Науковедение» ISSN 2223-5167 http://naukovedenie.ru/
Том 7, №2 (2015) http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-2
URL статьи: http://naukovedenie.ru/PDF/162EVN215.pdf
DOI: 10.15862/162EVN215 (http://dx.doi.org/10.15862/162EVN215)

УДК 338.012

Ян Ян
ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет экономики, статистики и информатики»
Россия, Москва[1]
Аспирантка кафедры «Прикладного и Международного Менеджмента (ПиММ)»
E-mail: yang19820209@mail.ru

Роль и механизмы диагностики мотивации персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая

Аннотация. Персонал автоконцернов играет немаловажную роль в стратегии развития предпринимательских структур Китая и среди многочисленных групп персонала, мотивацию к которым следует диагностировать и разрабатывать программы ее повышения дифференцированно, особую значимость несет в себе диагностика мотивации и развития торговых представителей, менеджеров по продажам и руководителей отделов продаж автомобильных гигантов Китая. Данные категории персонала напрямую общаются с конечными потребителями, связаны с формированием мнения о продукции компании, влияют на рост рынков автоконцернов, зачастую определяют лояльность покупателей и могут при необходимости получить необходимые данные об удовлетворенности своих клиентов качеством и сервисом товаров корпорации.

В связи с этим, мотивация торгового персонала имеет первостепенное значение при разработке стратегий развития автоконцернов Китая на международных рынках.

В данной статье рассматривается один из подходов диагностики уровня мотивации торгового персонала (менеджеров по продажам) и руководителей отделов сбыта, который был апробирован в одном из представительств компании FAW Group. В данном подходе детально рассматриваются его основные этапы, включающие:

[1] 119501, г. Москва, ул. Нежинская, 7

1. Выявление у менеджеров основных мотивов к деятельности, принятии функции руководителя, на основании опросников, по итогам которых были составлены таблицы рангов (значимости тех или иных мотивационных факторов для менеджеров по сбыту и руководителей отделов продаж стимулирующих их к активному труду).
2. Анализ характерных для менеджеров управленческих установок на основании устного опроса и подведения усредненных значений по менеджерам данной компании. Это было необходимо для определения психологического профиля и склонности к тем или иным действиям в определенных управленческих ситуациях.
3. Проведение анкетирования, позволяющего провести реальный анализ удовлетворенности менеджеров по сбыту условиями труда в организации FAW Group и уровнем заработной платы, а также выявить несоответствия степеней ожидания некоторых из них с реальными условиями и уровнем оплаты труда. Все это было впоследствии учтено при построении системы эффективной мотивации труда управляющего состава отдела продаж представительства и устранении отрицательных воздействий и моментов на эффективную деятельность сотрудников.
4. Составление аналитических таблиц и выкладок по результатам анкетирования.

На основании полученных данных предприятие решает вопрос о разработке эффективной системы мотивации труда торговых представителей и руководителей отделов продаж рассматриваемого предприятия. Таким образом, учитывая факторы, влияющие на уровень мотивации торгового персонала и руководителей отделов продаж, а также результаты проведенного анализа, в статье были представлены направления совершенствования стратегии мотивации данных категорий персонала в целях повышения эффективности и качества его труда.

Ключевые слова: мотивы; мотивация персонала; диагностика мотивации; стратегии мотивации; удовлетворенность трудом; конкурентоспособность; конкуренция; стратегическое планирование; эффективность.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ян Ян Роль и механизмы диагностики мотивации персонала в стратегии развития предприятий автомобилестроения Китая // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №2 (2015) http://naukovedenie.ru/PDF/162EVN215.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/162EVN215

В современных условиях хозяйствования предприятий автомобилестроения Китая, нацеленных на расширение глобальных рынков сбыта, приращение качества производимых товаров и услуг, оптимизацию управления в целом, особую актуальность приобретают механизмы диагностики мотивации персонала в целях повышения производительности его труда. Персонал автоконцернов играет немаловажную роль в стратегии развития предпринимательских структур Китая и среди многочисленных групп персонала, мотивацию к которым следует диагностировать и разрабатывать программы ее повышения дифференцированно, особую значимость несет в себе диагностика мотивации и развития торговых представителей, менеджеров по продажам и руководителей отделов продаж автомобильных гигантов Китая. Данные категории персонала напрямую общаются с конечными потребителями, связаны с формированием мнения о продукции компании, влияют на рост рынков автоконцернов, зачастую определяют лояльность покупателей и могут при необходимости получить необходимые данные об удовлетворенности своих клиентов качеством и сервисом товаров корпорации [1].

В связи с этим, мотивация торгового персонала имеет первостепенное значение при разработке стратегий развития автоконцернов Китая на международных рынках.

В данной статье рассматривается один из подходов диагностики уровня мотивации торгового персонала (менеджеров по продажам) и руководителей отделов сбыта, который был апробирован в одном из представительств компании FAW Group.

Исследование системы мотивации и степени удовлетворенности трудом менеджеров по продажам и руководителей отделов продаж в данном представительстве включало в себя несколько этапов:

1. Выявление у менеджеров основных мотивов к деятельности, принятии функции руководителя, на основании опросников, по итогам которых были составлены таблицы рангов (значимости тех или иных мотивационных факторов для менеджеров по сбыту и руководителей отделов продаж стимулирующих их к активному труду).
2. Анализ характерных для менеджеров управленческих установок на основании устного опроса и подведения усредненных значений по менеджерам данной компании. Это было необходимо для определения психологического профиля и склонности к тем или иным действиям в определенных управленческих ситуациях.
3. Проведение анкетирования, позволяющего провести реальный анализ удовлетворенности менеджеров по сбыту условиями труда в организации FAW Group и уровнем заработной платы, а также выявить несоответствия степеней ожидания некоторых из них с реальными условиями и уровнем оплаты труда. Все это было впоследствии учтено при построении системы эффективной мотивации труда управляющего состава отдела продаж представительства и устранении отрицательных воздействий и моментов на эффективную деятельность сотрудников.
4. Составление аналитических таблиц и выкладок по результатам анкетирования

Рассмотрим вышеописанные этапы детально в совокупности с полученными результатами в компании FAW Group.

Этап 1. Выявление у менеджеров и руководителей основных мотивов к принятию руководящей должности:

а) Метод выявления (описание):

Менеджерам был предложен к заполнению перечень из 16 факторов, который им предлагалось оценить по степени важности для себя по шкале от 1 до 16. По итогам, был составлен усредненный сводный перечень (который сходен с исходным), где факторы располагаются в порядке значимости от 1 до 16 в порядке убывания (табл. 1).

б) Результаты:

Анализ мотивов принятия административной функции показал, что материальный фактор далеко не является ведущим у менеджеров по сбыту компании FAW Group. Привлекательной оказывается сама суть управленческой работы - интересная многообразная деятельность, возможность реализации личностного потенциала. Продвижение по службе, большой доход в структуре мотивов стоят лишь на 11 и 12 месте. Совершенно незначимыми оказались статусные факторы: статус в организации, статус в семье. Средние позиции занимают социальные факторы: возможность влиять на деятельность коллег, социальные контакты [2].

Таблица 1

Мотивы для принятия функций руководителя

МОТИВ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ
Интересная и многообразная деятельность	1
Возможность применения личных способностей	2
Стратегическая деятельность	3
Возможность работать творчески	4
Самостоятельность в работе	5
Возможность самовыражения	6
Социальные контакты, работа с людьми	7
Желание больше руководить	8
Руководящая деятельность приносит удовлетворение	9
Большее влияние на деятельность коллег	10
Продвижение по службе	11
Больший доход	12
Возможность общения	13
Возможность риска	14
Статус в организации	15
Статус в семье	16

Этап 2. Анализ характерных для менеджеров управленческих установок [3]:

а) Метод проведения анализа (описание):

Менеджерам был предложен набор типовых ситуаций (упрощенный вариант case-studies), где спрашивалось, как они повели бы себя в том или ином случае, когда требуется немедленное принятие управленческих решений. Ситуации были подобраны таким образом,

чтобы проверить правильность определяемого стиля поведения, направленности личности и ориентации менеджера в данной компании.

б) Результаты (табл. 2):

Анализ характерных для менеджеров по сбыту управленческих установок дал чрезвычайно интересные результаты.

Для менеджеров FAW Group характерна ориентация на прибыль и успех, стремление к самостоятельности и расширению сферы ответственности.

Однако готовность к инновациям, готовность к принятию решений, готовность к неизбежному при принятии решений риску стоит у данных менеджеров на последнем месте.

Таблица 2

Анализ характерных для менеджеров по сбыту FAW Group управленческих установок

ОРИЕНТАЦИЯ	% ОТ ЧИСЛА ОПРОШЕННЫХ
Ориентация на прибыль и успех	76,4%
Самостоятельность	60,0%
Ответственность	58,0%
Готовность следовать желаниям сотрудников	56,4%
Готовность делать больше, чем нужно	54,5%
Приоритет новых идей	49,1%
Готовность к инновациям	43,6%
Готовность к риску, к принятию решений	40,0%

Этап 3. Проведение анкетирования, позволяющего провести реальный анализ удовлетворенности менеджеров по сбыту условиями труда в организации FAW Group и уровнем заработной платы:

а) Метод проведения (описание):

Исследуемой группе менеджеров была предложена анкета, состоящая из 17 вопросов, касающихся условий труда, заработной платы, стажа, образования, социального положения и степени удовлетворенности работой, а также трудовой деятельностью в целом.

б) Результаты:

Основные результаты анкетирования разбираются нами ниже в 4 этапе, где мы проводим анализ данных и выкладок по результатам анкетирования.

Этап 4. Составление аналитических таблиц и выкладок по результатам анкетирования:

а) Метод проведения:

Составление аналитических таблиц и выкладок, предоставление наглядных схем и таблиц.

б) Результаты:

Представим наши данные в виде таблиц и графиков.

В таблице 3 мы представили относительную удовлетворенность работой у менеджеров по сбыту, как в целом (62,33%), так отдельно по мужчинам и по женщинам, а также по возрасту – до 30 лет и после 30.

По полученным данным можно сделать вывод о том, что менеджеры больше удовлетворены своей работой, нежели чем не удовлетворены, хотя особо высокого показателя здесь не наблюдается – он варьируется между 50-70%.

Причины средней удовлетворенности деятельностью, как в целом, так и по половозрастным группам будут исследоваться нами ниже.

Таблица 3

Относительная удовлетворенность работой у руководителей

Степень удовлетворенности в процентах	**Всего**	**Мужчины**	**Женщины**	**до 30**	**после 30**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**
Средняя степень удовлетворенности	62,33	62,27	60,00	53,33	70,00

Таблица 4 показывает относительный уровень трудовой активности по половозрастным группам и в целом, по исследуемому контингенту менеджеров по сбыту и руководителей отделов сбыта.

По ее данным можно сделать вывод о том, что уровень трудовой активности довольно высок (80%) в целом, особенно у женщин – он составляет 83,75%.

Таблица 4

Относительный уровень трудовой активности

Степень трудовой активности в процентах	**Всего**	**Мужчины**	**Женщины**	**до 30**	**после 30**
	%	**%**	**%**	**%**	**%**
Средняя трудовая активность	80	74,55	83,75	67,8	92,5

Далее мы сгруппировали рейтинги-ответы респондентов по половозрастным группам и в целом. Средний рейтинг, выведенный нами из ответов расположен в порядке значимости для респондентов в целом – начиная с наиболее важного и заканчивая менее значимым [4]. Из данных следует, что для всех исследуемых групп наиболее важным фактором является заработная плата и возможность профессионального роста.

Таким образом, рис. 1 отражает пофакторную удовлетворенность работой по всей группе опрашиваемых в целом.

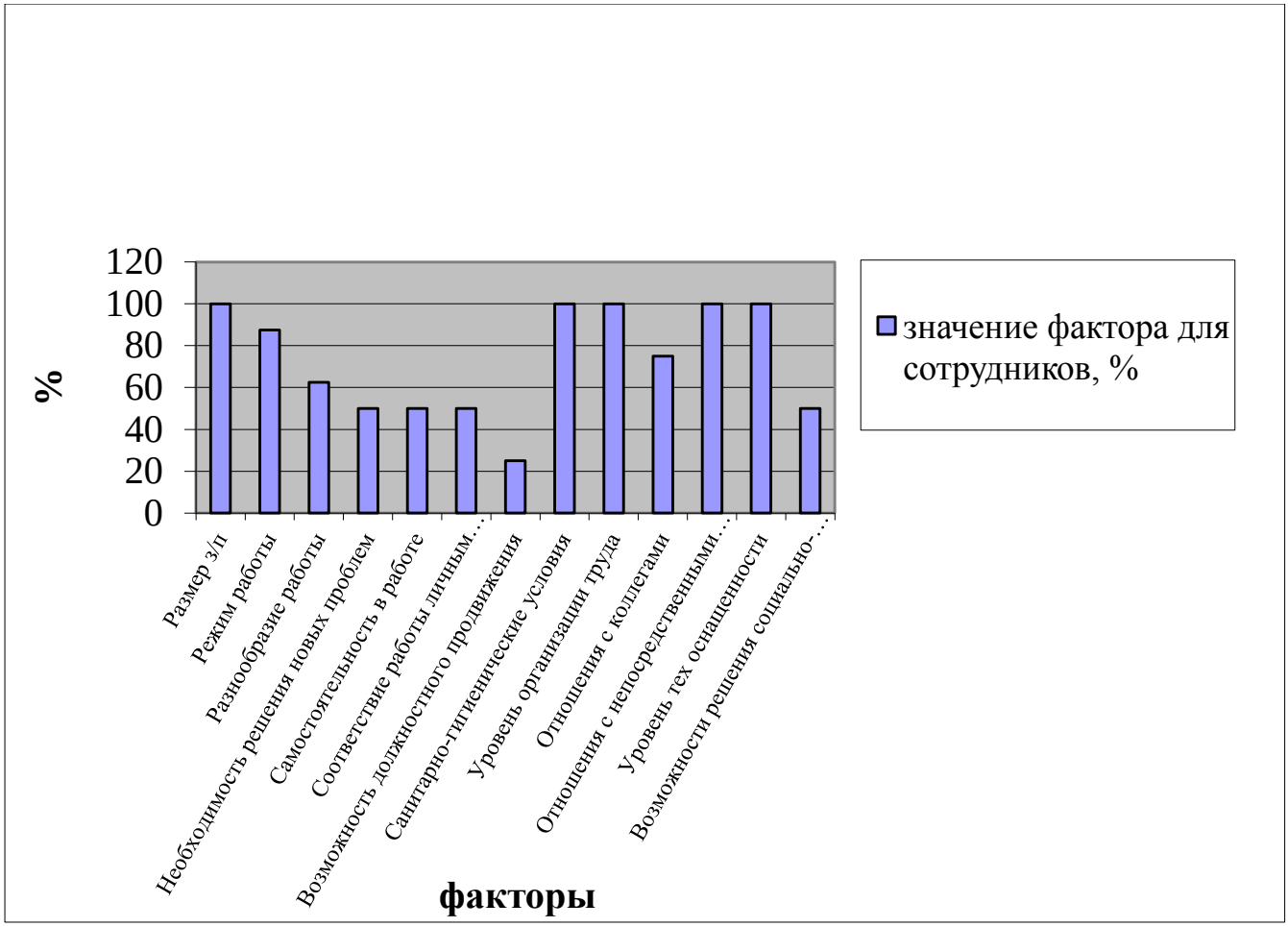

Рисунок 1. *Пофакторная удовлетворенность работой менеджерами FAW Group, % (источник: Разработано автором)*

По данным полученным в ходе исследования следует, что размерами заработных плат менеджеры и руководители отделов продаж удовлетворены, также как режимом работы, санитарно-гигиеническими условиями, уровнем технической оснащенности и отношениями с руководителями предприятия.

Однако установленные высокие заработные платы имеют слабую связь с повышением результативности деятельности.

Так, мы можем увидеть одноуровневость системы мотивации в части измерения результата и выплате финансовых вознаграждений менеджерам по сбыту [5]. Так, например, мотивация менеджеров по сбыту FAW Group складывается из следующих показателей и их удельных весов в системе мотивации:

1. параллельно с традиционными продажами — освоение новых рынков, работа с новыми клиентами, обеспечение ежеквартального прироста продаж на 10% (50%);
2. удержание старых клиентов (20%);
3. реализация приоритетных сегодня видов товаров-услуг (20%);
4. снижение дебиторской задолженности и ее оборотов на 5% (10%).

По истечении I квартала будет выплачено вознаграждение в размере XXX рублей при выполнении всех пунктов (100%). При выполнении, например, только пункта 1 — 50% от

суммы XXX рублей; пункта 2 и 3 — 30% и так далее в зависимости от выполнения пунктов [6].

В данном примере пункты 2 и 3 представляют типичный пример нацеленности на «поведение». В случае их выполнения повышается вероятность достижения основой цели — увеличения объема продаж.

Основным недостатком данной системы мотивации менеджеров по сбыту является ее одноуровневость, т.е. сравнение плановых (заданных) показателей с результатом. Увеличение объема продаж на 9%, а не на 10% не дает менеджеру по сбыту желаемых 50%-ных премий [11].

Таким образом, удовлетворяясь и без того высоким уровнем текущей заработной платы, получаемой от существующей клиентной базы и постоянных заказчиков, менеджеры не заинтересованы проявлять большую активность по направлениям, актуальным для компании сегодня.

Также, по итогам исследования, мы можем отметить, что менеджерам по сбыту и руководителям отделов продаж не достает самостоятельности в работе, работа не соответствует личным способностям (т.е. не дает возможности к самовыражению), нет новых направлений в работе, возможностей решения социально-бытовых проблем, возможностей должностного продвижения (это обуславливается тем, что некоторые из них уже занимают высокие посты, хотя большинство из них и менеджеры среднего звена, однако в вертикальном направлении им двигаться практически некуда, т.к. над ними существует руководство компании в лице руководства представительства, а позиций менеджеров высшего звена не предусмотрено).

Все это нам необходимо будет учесть в построении эффективной системы стимулирования труда этих менеджеров на предприятии FAW Group.

Рис. 2 и 3 дает нам наглядное представление о пофакторной удовлетворенности работой у мужчин и у женщин по группам отдельно.

Такая разбивка нам необходима, т.к. у мужчин и у женщин различные группы доминирующих потребностей, которые нам необходимо в дальнейшем учесть.

Из данных рисунков мы можем сделать вывод, что женщины наиболее всего не удовлетворены возможностями решения социально – бытовых проблем, в то время как мужчины – возможностями должностного продвижения и необходимостью решения новых проблем, задач и освоения новых сфер деятельности.

Рис. 4 и 5 отражает влияние различных факторов на трудовую активность по отдельно взятым группам опрашиваемых - мужчинам и женщинам.

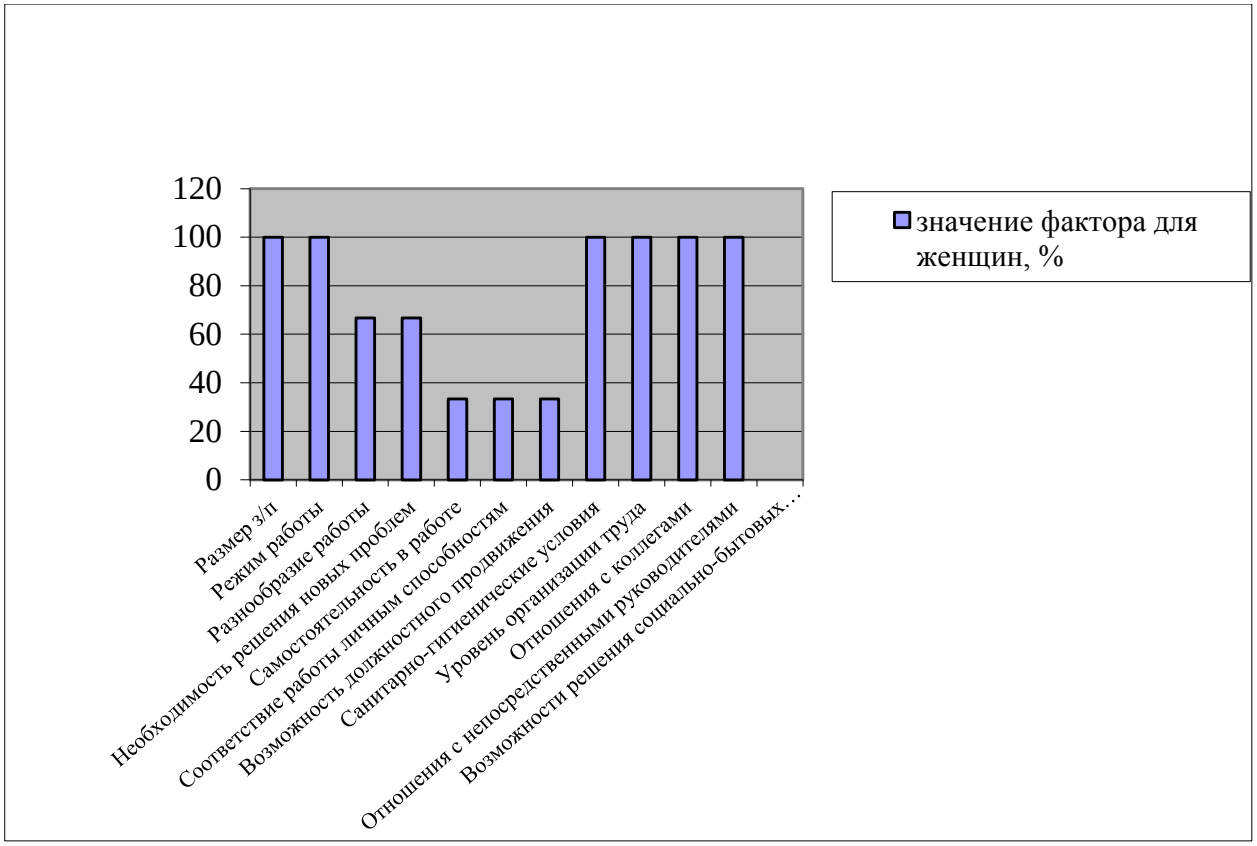

Рисунок 2. *Значения влияния факторов для женщин в FAW Group, %*
(источник: разработано автором)

Различные факторы по-разному влияют на женщин и по-разному на мужчин [7].

Так, мы можем отметить, что женщин более всего дезорганизует угроза и боязнь потерять работу, а мужчин – меры административного воздействия и трудовой настрой коллектива. Скорее всего, это связано с тем, что женщинам (а особенно беременным или с детьми) труднее найти работу, кроме того, они бояться из-за необходимости обеспечивать детей потерять стабильную работу, «потерять почву под ногами».

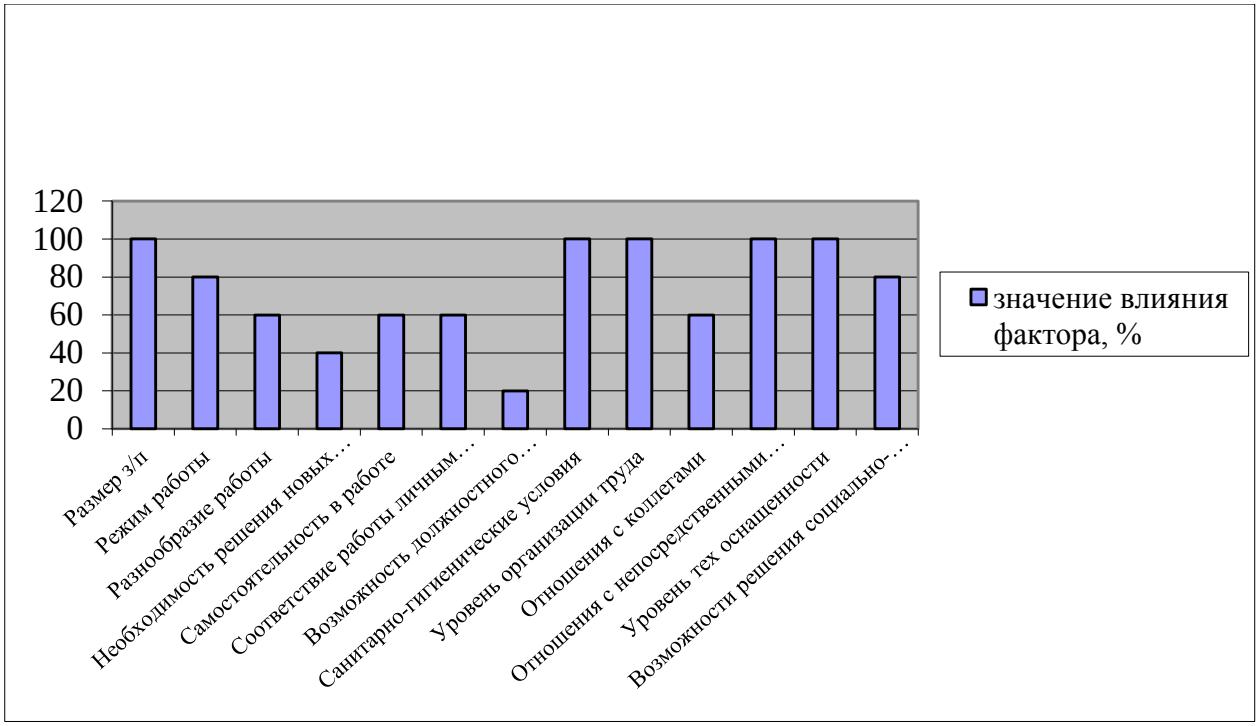

Рисунок 3. *Значения влияния факторов для мужчин в FAW Group, % (источник: разработано автором)*

Большинство мужчин являются более уверенными в себе, у них не пропадает стаж в связи с беременностью и родами, они быстрее адаптируются и действуют более решительно и обдуманно в случаях поиска работы. Зато административные взыскания и воздействия больно бьют по мужскому самолюбию, «ущемляют мужское достоинство». Все это также нам необходимо в дальнейшем учесть.

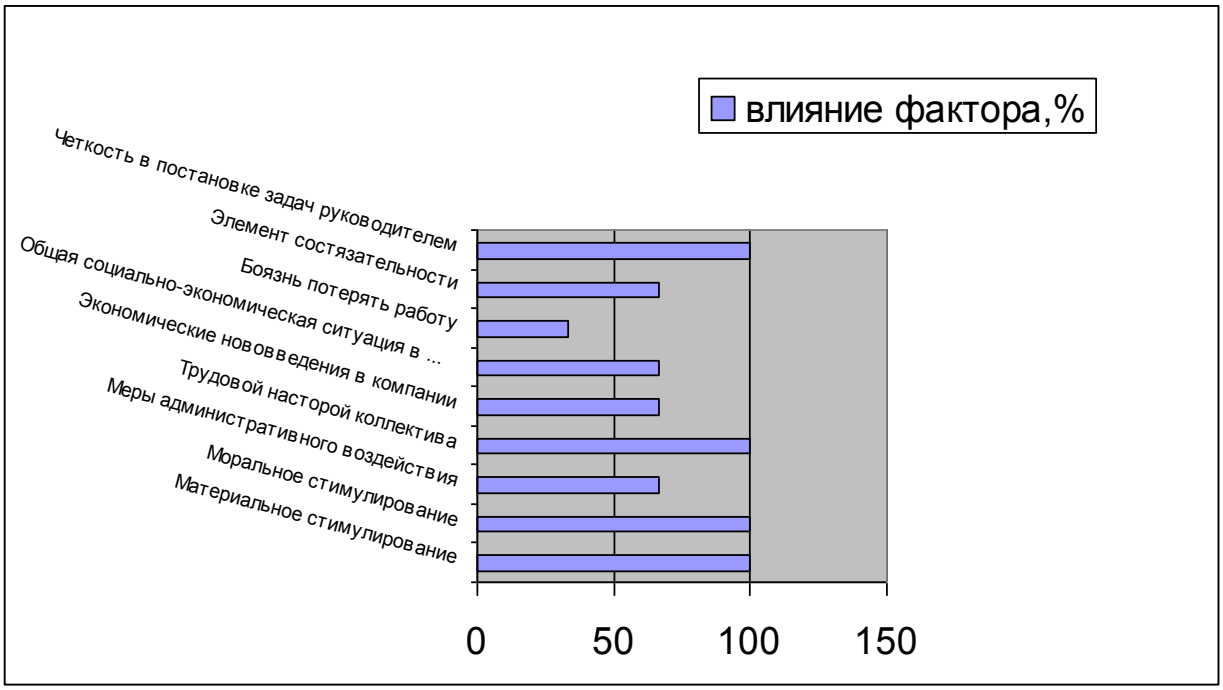

Рисунок 4. *Положительное влияние факторов на трудовую активность женщин-менеджеров по сбыту FAW Group, % (источник: разработано автором)*

Проведя детальный анализ данных анкетного опроса, перейдем к последнему, заключительному этапу – предложению усовершенствованной политики мотивации труда менеджеров по сбыту на предприятии FAW Group с учетом всех, выявленных нами особенностей и потребностей респондентов.

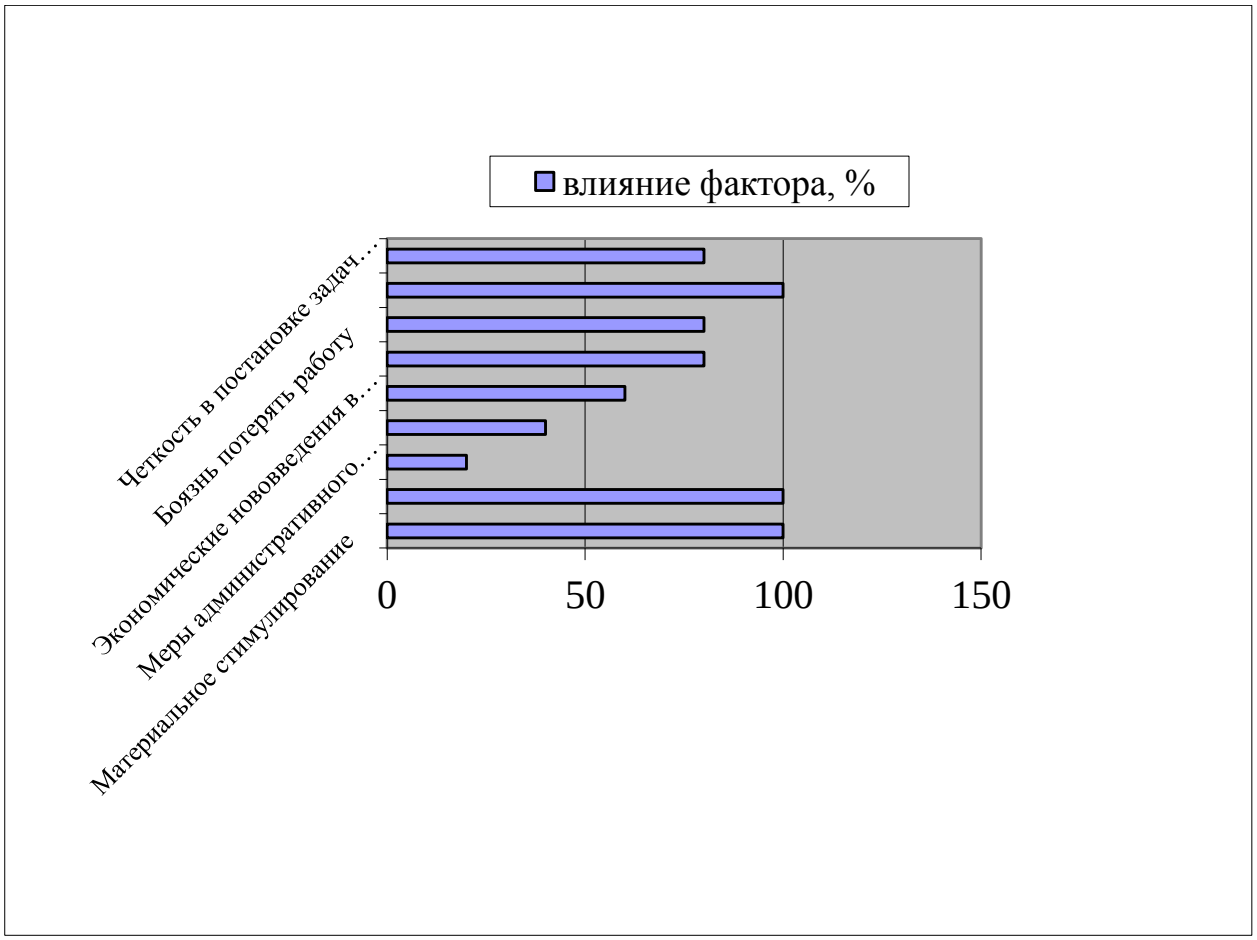

Рисунок 5. *Положительное влияние факторов на трудовую активность мужчин-менеджеров по сбыту FAW Group, % (источник: разработано автором)*

Основными рекомендациями по оптимизации политики мотивации административно – управленческого персонала (исследуемой группы менеджеров по сбыту и руководителей отделов сбыта) рассматриваемого представительства в FAW Group могут быть [8]:

1. *Пересмотр и внедрение новой политики материального стимулирования, в части формирования заработной платы и бонусных премий менеджеров по продажам и руководителей отделов сбыта, обеспечив более тесную их привязку к результатам и «многоуровневый» подход к оценке достижений [9,10].*
2. *Пересмотр и внедрение новой политики нематериального стимулирования менеджеров по сбыту и руководителей отделов сбыта на FAW Group.*

Так как для отдельных половозрастных групп требуются различные мотивационные воздействия, обусловленные интересами данных групп, с нашей точки зрения, более оптимальным будет организовать систему альтернативных мотивационных воздействий отдельно по группам: мужчины и женщины с учетом их руководящих либо не руководящих должностей. Данные мотивационные воздействия должны быть разработаны с учетом ранее выявленных наиболее действенных на трудовую деятельность менеджеров и руководителей

факторов и позволять оптимально организовать деятельность по управлению ими в мотивационном механизме.

ЛИТЕРАТУРА

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения. Учебное пособие. Москва, 2008.
2. Башкатова Ю.И. Контроллинг. Учебное пособие. Москва, 2009.
3. Кузнецов В.И. О социальной ответственности предприятий и проблемах социальной отчетности. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2012. №1. С. 32-34.
4. Кузнецов В.И., Мацоян Д.О. Управление долгосрочной конкурентоспособностью предпринимательских структур в строительстве. Современная конкуренция. 2012. №2. С. 26-33.
5. Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. Москва, 2014.
6. Понявина М.Б. Новые нестандартные методы использования QR-кодов в маркетинговой политике современных компаний. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. №34. С. 82-86.
7. Понявина М.Б. Маркетинговые аспекты формирования высокого уровня брутто-кэш-флоу на рынке новых услуг за счет премиального ценового позиционирования. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2015. №34. С. 87-92.
8. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. №6. С. 139-143.
9. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений. Вопросы экономических наук. 2007. №5. С. 199-201. Вопросы экономических наук. 2007. №5. С. 199-201.
10. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям. Проблемы экономики. 2007. №5. С. 27-31.
11. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений. Транспортное дело России. 2010. №6. С. 139-143.

Рецензент: Орехов Сергей Александрович, доктор экономических наук, профессор кафедры «Менеджмента и предпринимательства (МЭСИ)».

Yang Yang
Moscow state university of economics, statistics & informatics
Russian, Moscow
E-mail: yang19820209@mail.ru

Role and mechanisms diagnostics employee motivation in the development strategy of China's automotive enterprises

Abstract. Staff automakers plays an important role in the strategy of development of enterprise structures in China and among the many groups of staff, who should be motivated to diagnose and develop programs to improve it differentially, special significance carries a diagnosis of motivation and development of sales representatives, sales managers and sales managers car giants China. These categories of staff communicate directly with the end users relate to the opinion of the company's products, affect the growth markets automakers, often determine customer loyalty and can, if necessary, to obtain the necessary data on customer satisfaction and service quality products corporation.

In connection with this, the motivation of sales personnel is of paramount importance in the development of strategies for the development of China's car manufacturers in the international markets.

This article discusses one of the approaches for diagnosing the level of motivation of the sales staff (sales managers) and the Head of Sales, who has been tested in one of the offices of the company FAW Group. In this approach, it discusses in detail the main steps comprising:

1. Identification of the managers of the main motives in the activities, decision functions of the head, on the basis of questionnaires, the results of which were made up of the table of ranks (the importance of various motivators for managers of sales and sales managers to actively promote their work).
2. Analysis of specific management systems for managers on the basis of oral questioning and summarizing the average values of the managers of the company. It was necessary to determine the psychological profile and propensity to certain actions in certain management situations.
3. Conducting the survey, allowing for real analysis of satisfaction sales manager in the organization of working conditions FAW Group and the level of wages, as well as identify inconsistencies degrees expectations of some of them with the actual conditions and the level of remuneration. All of this was subsequently taken into account in the construction of a system of effective motivation management team of sales representatives and the elimination of adverse effects and moments on the effective work of employees.
4. Preparation of analytical tables and calculations based on the results of questioning.

Based on these data, the company decides on the development of an effective system of motivation of sales representatives and sales managers reporting enterprise. Thus, taking into account factors that affect the level of motivation of sales personnel and sales managers, as well as the results of the analysis in the article were presented ways of improving strategy of motivation of these categories of staff in order to improve the efficiency and quality of his work.

Keywords: motives; motivation of staff; diagnostic motivation; strategies of motivation; job satisfaction; competitiveness; competition; strategic planning; efficiency.

REFERENCES

1. Bashkatova U.I. Administrative decisions. Manual. Moscow, 2008.
2. Bashkatova U.I. Controlling. Manual. Moscow, 2009.
3. Kuznetsov V.I. About social responsibility of the enterprises and problems of the social reporting. Economy, statistics and informatics. UMO bulletin. 2012. No. 1. Page 32-34.
4. Kuznetsov V.I., Matsoyan D.O. Management of long-term competitiveness of enterprise structures in construction. Modern competition. 2012. No. 2. Page 26-33.
5. Leont'eva L.S., Kuznetsov V.I., Konotopov M.N., Orekhov S.A., Bashkatova Yu.I., Moreva E.L., Orlova L.N. Management theory. Moscow, 2014.
6. Ponyavina M.B. New non-standard methods of use of QR codes in marketing policy of the modern companies. Economy and modern management: theory and practice. 2015. No. 34. Page 82-86.
7. Ponyavina M.B. Marketing aspects of formation of high level a gross-cache-flou in the market of new services due to bonus price positioning. Economy and modern management: theory and practice. 2015. No. 34. Page 87-92.
8. Sokolov M.A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010. No. 6. Page 139-143.
9. Sokolov M.A. Possibility of use of foreign experience in the Russian practice of merges and absorption. Questions of economic sciences. 2007. No. 5. Page 199-201. Questions of economic sciences. 2007. No. 5. Page 199-201.
10. Sokolov M. A. Organizational and economics model of the cost-management of the Russian companies in the conditions of carried-out procedures on merges and absorption. Economy problems. 2007. No. 5. Page 27-31.
11. Sokolov M.A. Analitic model of a complex assessment of efficiency of integration transformations of the organizations due to merges and absorption. Transport business of Russia. 2010. No. 6. Page 139-143.