

## АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ STARBUCKS

*Зайцева А.С.*

*ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д.20.*

*e-mail: sasha-hare@mail.ru*

*поступила в редакцию 24 февраля 2014 года*

### Аннотация

Уникальная концепция стратегического управления персоналом Starbucks известна во всем мире и в этой статье рассмотрены основные принципы и способы мотивации сотрудников в данной компании-гиганте. Данная научная работа анализирует примененные методы мотивации персонала в компании Starbucks, а так же рассказывает о наиболее эффективных из них, которые смогли бы быть результативными в других компаниях. Путём исследования различных статистических и научных данных, были выявлены наиболее эффективные элементы концепции, которые подробно раскрываются в этом тексте.

**Ключевые слова:** *Мотивация, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, стратегическое управление, эффективный менеджмент, Starbucks, теории мотивации, современный менеджмент.*

**Введение.** Одной из важнейших задач современного менеджера является задача мотивации персонала. Существуют различные методы и подходы к реализации функции мотивации, но далеко не все могут на практике иметь значимый результат. Данное исследование направлено на анализ реализации функции мотивации в компании Starbucks, в компании, которая уже не один год славится своими внушающими успехами в области работы с персоналом. Актуальность этого исследования очень высокая, так как многие компании и предприятия сейчас нуждаются в эффективной стратегии мотивации своих работников. Цель исследования – это выявление наиболее эффективных методов и способов мотивации, которые смогли бы быть применимы и в других компаниях. Задача исследования – это анализ производительности персонала после внедрения тех или иных стратегий мотивации. Для составления объективной оценки различных концепций мотивации, в исследовании учитывались многие аспекты, раскрывающие результат примененных способов мотивации, например, отзывы персонала о своей работе после внедрения некоторых методов мотивации, положительные и отрицательные отзывы клиентов об уровне обслуживания в кофейнях.

**Различные базовые теории мотивации и их элементы в концепции управления в компании Starbucks.** «Если вырастить людей, они вырастят бизнес» (Говард Бехар, 2009) писал Говард Бехар<sup>2</sup>. Именно на этом сделали акцент менеджеры крупнейшей сети кофеен в мире. «Чем лучше ваши сотрудники как люди, тем лучше они и как сотрудники» (Говард Бехар, 2009). Компания, в своей концепции, призывает заботиться о сотрудниках и воспринимать их не как ресурс, который может обеспечить доход, а как людей, как один из важнейших элементов всего бизнеса.

Одной из ключевых теорий мотивации является теория потребностей Маслоу. Её суть заключается в иерархическом расположении потребностей человека и в последовательном удовлетворении их. Компания Starbucks, которая ставит в главный приоритет заботу о своих сотрудниках, не могла не воспользоваться этой теорией для обеспечения всех условий для качественной и эффективной работы своего персонала: для удовлетворения физических потребностей для работников были предусмотрены перерывы в работе для восстановления сил, достойная оплата труда, выходные и праздничные дни; потребности в безопасности

<sup>2</sup> экс-президент Starbucks International

были утолнены посредством обеспечения безопасных условий работы, установкой безопасного оборудования, а так же предоставлением личных запирающихся шкафчиков для хранения вещей на время работы; за удовлетворение социальных потребностей в компании отвечают различные методы вдохновения сотрудников для создания команд (введение одинаковой униформы, создание условий работы, где персонал смог бы общаться, проведение командных совещаний и разрешение целым группам на работу в одну смену); потребность в самоуважении (признании) утоляется всевозможными поощрениями и вознаграждениями за успехи в работе, а именно различными званиями (работник месяца), именными бейджами на униформе, повышениями по службе и индивидуальными бонусами; потребность в самоактуализации удовлетворяется личной похвалой сотрудников, поддержкой их инициатив. Также сотрудникам предоставляется бесплатный кофе, большой социальный пакет и скидки на все виды продукции

Была применена в практике Starbucks и такая теория мотивации, как «Теория X и Y». Согласно этой теории менеджеры делятся на два типа: на тип X, к которому относят управляющего, который не доверяет своим сотрудникам, постоянно их контролирует, считает, что они ленивы и не могут преодолевать трудности, и на тип Y, менеджер которого считает, что его сотрудники любят свою работу и с энтузиазмом относятся к любому поручению и заданию. Именно на тип Y сделала упор сеть кофеен Starbucks. Менеджеры этой компании доброжелательно относятся к каждому сотруднику, поощряют их инициативу, дают им свободу в принятии решений. В Starbucks существует «Книга зеленого передника» – буклет, где перечислены все принципы общие для сотрудников кофеен. В этой книжке нет запретов и инструкций, она содержит лишь наставления и напоминания о том, в чем основная миссия компании Starbucks и что каждый день сотрудники могут сделать для её достижения. Такая тактика приводит к тому, что работник четко осознаёт, зачем он здесь и что ему нужно делать для того, чтобы приносить пользу не только компании, но и их клиентам, и что за каждым его действием стоит мудрая политика компании.

Приведенные выше концепции и практики мотивации персонала, основанные на базовых теориях мотивации, могли бы быть очень эффективными и в других компаниях, которые только начинают свою деятельность. Сделав ставку на удобство рабочего места и на положительное расположение вышестоящих сотрудников к другому персоналу, любая компания сможет воодушевить своих сотрудников и заинтересовать их в рабочем процессе. Причем это может быть применимо не только в сетях быстрого питания, но и в офисах, где рутинная работа зачастую отрицательно сказывается на производительности труда сотрудников. Starbucks смог увлечь свой персонал в их работе, убедив их тем самым в том, что они помогают другим людям и несут великую миссию компании в массы. Рутинная работа теперь не кажется сотрудникам бременем и угнетающим процессом – они хотят работать, хотят работать в дружной команде на современно-укомплектованном рабочем месте. В этом и есть главный ключ успеха вышенаписанных теорий: вкладывая в персонал, вы вкладываете в идею компании, в её продвижение. Только упорные и заинтересованные люди смогут вывести компанию на действительно высокий уровень.

### **Концепция управления персоналом в компании Starbucks**

**Принципы лидерства Starbucks.** Одно из важнейших составляющих реализации функции мотивации – это лидерство. Уверенный в себе и надежный лидер – стимул для других сотрудников. Десять принципов, которые выделил Говард Бехар, прошли испытания многими годами существования компании Starbucks. Они освещаются для руководителей любого уровня в компании и являются ключевыми в построении эффективного лидерства.

- **Самосознание** – у всех сотрудников компании есть четкое понимание ценностей и задач Starbucks и лидер должен использовать это для мотивации персонала.
- **Понимание целей** (делать то, что правильно) – действия должны быть обусловлены правильными причинами, а сотрудники должны черпать энтузиазм и вдохновение в тех, с кем они работают.

- **Самостоятельность персонала** – работники – это люди, которые тоже способны на принятие решений. Лидер должен поощрять самостоятельное мышление работников, а не держаться строгих запретов и правил.
- **Чуткость или забота** – искренняя чуткость к тому, что происходит в организации, способна указать на то, что можно изменить или осуществить. Лидер должен внимательно относиться к каждой мелочи.
- **Умение слышать правду** – умение вслушиваться поможет лидеру найти решения существующих проблем, отследить корень конфликта или изменить что-то в наболевших вопросах.
- **Откровенность** – лидер не должен лгать ни при каких обстоятельствах, а должен говорить прямо со всей ответственностью за свои слова.
- **Противостояние трудностям** – в любых трудных ситуациях настоящий лидер должен делать, что может и всегда ставить на первое место людей.
- **Авторитет** – спокойный и уверенный голос вместо громогласного и оглушительного
- **Активность** – лидер должен постоянно действовать, чувствовать, видеть, думать, принимать решения. Активный лидер – ключ к эффективной работе его подчиненных.
- **Смелые мечты** – лидер не должен бояться смелых идей и начинаний.

**Методы мотивации сотрудников Starbucks.** Раскрывать эту тему стоит начать с самого её начала – с процесса приёма на работу. Starbucks отличается очень жесткой кадровой политикой. Её суть состоит в том, что далеко не все могут попасть на работу в кофейню – на вакансию берутся только доброжелательные, сообразительные и заинтересованные в своей работе люди. Если человек не прошел в первый раз этапы отбора на работу в Starbucks, то он этого больше никогда не сможет сделать. Такими мерами компания уберегла коллективы своих кофеен от пассивных людей, которые могли бы отрицательно влиять на настроение остального персонала.

Следующий, не менее важный, аспект концепции мотивации сотрудников Starbucks – это возможности продвижения по карьерной лестнице, которые в большой степени так же мотивируют персонал на качественную работу. Самая низшая ступень карьерной лестницы в кофейнях – это бариста – человек, который стоит за стойкой, варит кофе, обслуживает посетителей и помогает в зале. Следующая ступень – старший смены. Он следит за своими подопечными и контролирует процесс работы кофейни. Дальше идут должности заместителя управляющего, управляющего, территориального управляющего. Так, этап за этапом, работник получает повышения, следовательно увеличивается его зарплата, его круг обязанностей. Стоит отметить очень быструю динамику восхождения по карьерной лестнице Starbucks – всего за девять или десять месяцев талантливый сотрудник уже может претендовать на вакансию заместителя управляющего. Такая простая и быстрая схема карьерного роста очень привлекает молодежь, что, в свою очередь, положительно сказывается на показателях их работы.

Еще одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников компании Starbucks являются различные мероприятия, которые помогают сплотить коллективы различных заведений, а так же напомнить сотрудникам, зачем они в компании и что они приносят в этот мир. «Я знал, что следует опираться на две непреложные основы Starbucks – кофе и людей. Поэтому каждое наше собрание начиналось с дегустации кофе. А чтобы сосредоточиться на людях, которых обслуживает компания, мы зачитывали письма от клиентов – каждый по одному. Среди них были добрые и злые, и, конечно же, чудовищные. Иногда мы испытывали настоящие мучения от чтения возмущенных отзывов, иногда приходили в восторг. Но во всех случаях это настраивало нас на главную задачу – служить людям» (Говард Бехар, 2009) писал Бехар. Такая «обратная связь» с посетителями мотивировала и мотивирует людей на улучшение своей работы, так как каждый работник также воспринимает себя в качестве потенциального клиента кофейни, а напоминания об

идеологии компании и неподдельная забота со стороны вышестоящих сотрудников обеспечивает персоналу хорошее настроение и ощущение нужности своей профессии.

Еще одним примером нематериальной мотивации в компании Starbucks являются различные программы по поддержке идей персонала. Наиболее известная и интересная из этих программ – программа «кофе-мастер». Её суть состоит в проведении различных семинаров, призванные обучить сотрудников искусству приготовления кофе. После этого отводится дополнительное время на самоподготовку, а завершает всё контрольный тест. Лучшие участники получают в подарок черный фартук (рядовые сотрудники носят зелёный) и сертификат о том, что этот человек является настоящим кофе-мастером. К кофе-мастеру чаще обращаются за советом, он является неким авторитетом в своей команде. Сам факт такого уважения и признания подталкивает сотрудников на старания и участие в этой программе. Стоит так же учесть, что кофе-мастера гораздо быстрее добиваются повышения по службе, чем другие сотрудники.

«Когда вы работаете в Starbucks - вы работаете в компании друзей» (Говард Бехар, 2009) - эта фраза наиболее точно опишет еще один концепт мотивации персонала. Выше уже упоминалось об упоре Starbucks на team-building, созданный с целью удовлетворения социальных потребностей человека, но менеджеры компании нашли еще одно применение этой практике. Стоит начать с того, что в Starbucks не приняты официальные обращения – все называют друг друга по имени не зависимо от того, на какой должности находится сотрудник. Во-вторых, кофейня, по сути, становится для работника вторым домом. Здесь люди знакомятся, обретают друзей, работают в команде. Идею дружбы на работе привнесли сами основатели компании: на самых ранних этапах существования Starbucks Говард Шульц, Говард Бехар и Орин Смит каждый день собирались вместе за обедом для обсуждения рабочих моментов. Такая традиция зародила доверие между тремя друзьями, а потом распространилась и на всех сотрудников. Работников привлекало, что персонал вокруг связывают общие ценности, а главное, что есть уверенность в том, что на работе есть с кем поговорить и на кого положиться. Сделав на этом упор, менеджеры кофейен добились по-настоящему восхитительных результатов. Это можно проиллюстрировать самым обычным примером- комментариями о своей работе в различных социальных сетях:

Руководство приветствует и рассматривает все идеи и начинания своих сотрудников: от новых напитков до организации каких-либо семинаров и мероприятий. Ежемесячно проводятся различные конкурсы, мастер-классы, благотворительные встречи. Сотрудники не только проводят своё время за рутинной работой, но и знакомятся, общаются, помогают другим людям, соревнуются, создают и приносят новое в свою компанию. Именно такие люди «вырастили» Starbucks, сделали его таким популярным и продолжают делать до сих пор.

Практика мотивации Starbucks, описанная выше приводит много хороших примеров для других компаний. На заметку стоит взять и всем простую систему повышения в компании, и упор на дружескую атмосферу среди сотрудников, и на постоянное обучение персонала.

**Заключение.** Все методики, раскрытые выше, просты и понятны, но именно, используя их, Starbucks добился таких внушительных успехов в сфере стратегического управления персоналом. Доступная схема взаимодействия с сотрудниками, дружеская атмосфера на рабочем месте, современные технологии в производстве, постоянные возможности повышения квалификации персонала – всё это элементы концепции, центром которой являются люди (сотрудники). Именно такое «человечное» и искреннее отношение компании к своим кадрам являлось ключевым в реализации функции мотивации. Такая вдохновляющая практика компании Starbucks должна послужить примером для многих работодателей, которые ставят интересы компании выше, чем интересы их сотрудников.

#### Список литературы

1) Бехар Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks (изд. 2-е). М.: Альпина Бизнес Букс. 2009. 190 с.

- 2) Интернет-ресурс: Мотивация – Википедия.  
<http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> (Дата обращения 25.04.2014).
- 3) Эггерт М.А. Мотивация: Карманный справочник. М.: НИРО. 2003. 112 с.
- 4) Шульц Г. Влейте в неё своё сердце. Как чашка за чашкой строилась Starbucks. М.: Альпина Паблишер. 2012. 288 с.
- 5) Интернет-ресурс: Working at Starbucks [http://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Starbucks-EI\\_IE2202.11,20.htm](http://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Starbucks-EI_IE2202.11,20.htm). (Дата обращения 20.01.2014).
- 6) Интернет-ресурс: Starbucks Careers and Employment. <http://www.indeed.com/cmp/Starbucks>. (Дата обращения 20.01.2014).
- 7) Интернет-ресурс: Отчет о доходах SBUX <http://ru.investing.com/equities/starbucks-corp-income-statement>. (Дата обращения 20.01.2014).
- 8) Армстронг М.. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер. 2004. 825 с.