# Влияние мотивации на трудовую деятельность персонала

(на примере компании Calzedonia Group)

2015

План

Введение

Глава 1. Сущность мотивации как функции управления

.1 Объекты и способы регулирования трудовой деятельности

.2 Мотивация как способ регулирования трудовой деятельности персонала

Глава 2. Анализ мотивирования трудовой деятельности на предприятии (на примере розничной сети «Calzedonia Group»)

.1 Общая характеристика деятельности предприятия и его структуры

.2 Описание и оценка действующей системы мотивации персонала на предприятии

Заключение

Используемая литература

Приложение

Введение

Регулирование трудовой деятельности персонала является одним из важнейших моментов в работе любой организации. Учитывая, что главным ресурсом организации является ее персонал, большое внимание должно уделяться системе мотивации в организации и ее оценке. От того, насколько хорошо сформирован и реализуется данный процесс, напрямую зависит функционирование все рабочей системы, ее результаты. Само регулирование труда имеет множество форм и аспектов, их количество и развитие увеличивается с каждым годом. Добавляются те формы, которые, казалось бы, не имели никакого прямого воздействия непосредственно на регулирование трудовой деятельности ранее.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Эффективная система мотивации позволяет влиять на следующие аспекты функционирования организации: достижение целей организации, удержание и привлечение ценных для организации кадров, создание социального пакета, позволяющего управлять мотивацией персонала и, тем самым, использовать их потенциал. Это объясняет возникший интерес к мотивации как способу регулирования трудовой деятельности. Данный факт объясняет актуальность выбора данной темы для написания дипломной работы. Еще более актуальной данную тему делает то, что я сама являюсь сотрудником этой компании. Кроме того, любая трудовая деятельность обусловлена теми или иными мотивами. Для одних эти мотивы несут прагматичный характер, для других - моральное удовольствие. Вопрос мотивации важен не только для конкретного человека в его деятельности, но и нельзя недооценивать его с экономической стороны вопроса, что, в свою очередь, является важной составляющей труда.

Для того, чтобы деятельность эффективно осуществлялась, необходимо верно мотивировать персонал. Вопрос мотивации следует рассматривать с учетом ее видов. От их верного выделения зависит правильность выбора методики регулирования трудовой деятельности, а в дальнейшем и эффективность производства, на котором задействован персонал.

Объектом исследования: является мотивация персонала

Предмет исследования: влияние мотивации на трудовую деятельность персонала. Мо

тиваци

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

я стимулирование труд персонал

Цель данной дипломной работы заключается в рассмотрении сущности мотивации труда, анализе мотивации персонала на примере конкретной организации.

Для достижения обозначенной цели ставятся следующие задачи:

дать понятие мотивации и стимулирования труда,

проанализировать объекты регулирования трудовой деятельности, их особенности и значение, выделить способы регулирования,

охарактеризовать деятельность и структуру компании Calzedonia Group

проанализировать систему мотивации и ее влияние на работу персонала на примере компании Calzedonia Group.

Степень разработанности проблемы. Тема мотивации как способа регулирования трудовой деятельности персонала и ее влияния на работу организации является одной из глубоко исследуемых и привлекающих интерес исследователей тем в области управления персоналом.

Начало исследованиям мотивации положили М. Вебер1 в своей работе «Протестантская этика и дух капитализма» и Ф.Тейлор2 в работе «Принципы Научного менеджмента». Были сформулированы первые модели мотивации, выделена зависимость эффективности труда от заработной платы. Разработку проблемы мотивации продолжили ученые, которые в своих трудах придерживались теории содержания. Также нельзя не отметить вклад А.Маслоу3, который создал свою известную пирамиду, иерархическую модель потребностей. Изначально данная теория была приведена в работе «Теория человеческой мотивации» (1943), а более подробно намного позже - в книге 1954 года «Мотивация и личность». В своей теории он отметил, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в удовлетворении физических, примитивных потребностей.

Свои исследования посвятили данной теме О.П. Чекмарев4 («Мотивация и стимулирование труда») , Р.Г. Парванян5, Э.А. Рамазанова, Е.А. Ведешкина, А.А. Когдин, Н.М. Саликова, К.Э. Исаков, Н.Ф. Корниенко, М.И. Бобнева, А.Д. Султаналиева, В.И. Ковалев и другие.

Теоретические и методологические проблемы разработки и применения технологий мотивации получили развитие в работах Осипова Е.М. и И.И. Дмитровой6 в работе «Социальные технологии».

В работах вышеизложенных авторов рассматриваются различные теории мотивации персонала, дается их классификация по различным признакам, определяются типы организаций и соответствующие им типы мотивации персонала. На мой взгляд, необходима дальнейшая разработка вопросов формирования механизмов мотивации персонала с учетом динамики развития современных организаций.

Теоретико-методологическая основа исследования. Методологическая основа работы представляет собой изучение различных теорий мотивации, ее механизмов. Во время исследования были рассмотрены и изучены основные подходы к изучению мотивации, отраженные в работах зарубежных и отечественных ученых.

В работе также был использован такой метод, как проведение авторского пилотажного исследования. Метод собственного исследования - анкетный опрос. Название исследования - «Влияние мотивации на трудовую деятельность персонала». Собственное исследование было проведено для выявления влияния мотивации на трудовую деятельность персонала компании Calzedonia Group и проводилось среди сотрудников компании в апреле 2017 года.

Эмпирической базой работы являются:

Данные собственного авторского пилотажного исследования «Влияние мотивации на трудовую деятельность персонала»

Структура работы обусловлена целью и задачами, поставленными в ходе исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографии, в которую входит источников, в том числе сетевых ресурсов.

Первая глава посвящена рассмотрению возникновения и содержания понятия «мотивация» и его аспектов, исследованию видов мотивации и влияния на нее различных факторов.

Вторая глава представляет собой практический раздел, в котором рассмотрено влияние различных способов мотивации персонала на функционирование организации на примере компании Calzedonia Group.

В заключении представлен анализ проведенной работы.

Глава 1. Сущность мотивации как функции управления

Становление мотивации соединено с институтом собственности, который определил перед работодателем проблему мотивации людей к эффективному труду для себя.

Формирование мотивации совершалось вместе с эволюцией человека, научных суждений о природе людей, эволюцией труда и общества в процессе производства. Промышленная революция предоставила основу, в которой стали формироваться современные представления о мотивации. Концепция

«экономического человека» Адама Смита определила приоритет экономических запросов работников. Позднее Ф.Тейлор и остальные сторонники школы научного управления многократно доказывали бесперспективность заработной платы, при которой работник вместе с его семьей находятся на грани голода. В истории нашлось подтверждение этому тезису - бум XX века. Увеличение заработной платы стимулировало покупательскую активность, а это оказало содействие дальнейшему росту производства. На данной стадии главным фактором мотивации являются деньги, совершается модернизация системы оплаты труда и стимулирование эффективности труда. С ростом благосостояния работников и усложнения процессов производства методы влияния на исполнителей становятся менее эффективными.

Глобальный эксперимент по исследованию условий труда на предприятиях в Хоторне под руководством Э. Мэйо дали основу школе человеческих отношений, доминировавшей до середины 50-х годов. Интенсивное развитие психологии в середине XX столетия ускорило формирование современных представлений о природе трудовой мотивации. За очень короткий промежуток времени создана теоретическая база, авторами которой являются: Абрахам Маслоу7, Девид Мак-Клелланд, Фредерик Герцберг, Виктор Врум, Лайман Портер, Эдвард Лоулер и другие. Развитие научной мысли происходило из-за актуальной потребности производства в употреблении новых, более эффективных способов мотивации. На стадии современного производства для мотивации работников применяют такие факторы как: потребность в признании, успех, самоутверждение; новейшие представления сформированы на вероятностных категориях поведения работников, когда затраты труда, результаты вознаграждения и удовлетворение анализируют как некоторый психологический процесс с вероятностными параметрами.

Построение эффективной системы мотивации персонала можно назвать одной из наиболее актуальных задач для современного предприятия. Безусловно, задача каждого руководителя заключена в том, чтобы наиболее эффективно использовать потенциал персонала. Ведь какими инновационными и мощными не являются решения руководства, эффект от них наступает лишь в том случае, когда они воплощаются сотрудниками организации, что, в свою очередь, происходит лишь тогда, когда персонал заинтересован в результатах своих усилий. Решение задачи наиболее результативного управления сотрудниками, на мой взгляд, сводится к усовершенствованию навыков персонала и поиску наиболее подходящих способов побудить персонал к эффективной работе.

Исследование литературных источников показало, что развитие теоретико-методологических подходов к исследованию феномена мотивации и регулирования трудовой деятельности сотрудников обусловлено осознанием роли человека в управлении и производстве. Сама сущность мотивации оставалась неизменной, но понятие усложнялось в соответствии с развитием целого ряда дисциплин.

.1 Объекты и способы регулирования трудовой деятельности

Прежде чем говорить об объектах регулирования, необходимо отметить терминологию регулирования трудовой деятельности. Оно представляет собой систематическую организованную деятельность по обеспечению и поддержанию высокой эффективности труда персонала8.

Процесс регулирования трудовой деятельности, как и любой другой процесс, должен быть направлен на какой-либо объект. Применительно к трудовой деятельности такими объектами являются: рабочее время, оплата труда, сам трудовой процесс, его эффективность и, конечно же, персонал.

Для более глубокого понимания сущности объектов регулирования необходимо дать им понятия. Мы обязательно должны помнить, что трудовая деятельность имеет правовое нормирование, отсюда и понятия, которые используются в процессе трудовой деятельности имеют правовую основу. В частности, понятие рабочего времени установлено Трудовым Кодексом Российской Федерации. Согласно ст. 91 Трудового Кодекса РФ, рабочее время - это время, в течение которого работник, следуя правилам внутреннего трудового распорядка и условиям трудового договора, обязан выполнять трудовые обязанности, а также в другие периоды времени, которые в соответствии с Трудовым Кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации относят к рабочему времени9.

Ученые - теоретики, придерживаются понятия рабочего времени, которое дается указанным выше нормативным правовым актом. Приведу пример такой терминологии. Рабочее время - это время работы, пассивного и активного труда. Рабочее время имеет те же единицы измерения, что и время вообще, а именно часы, дни и т.д. Законодательство чаще применяет такие измерители, как рабочий день (смена) и рабочая неделя.10

Что касается оплаты труда, то такое понятие не употребляется в трудовом кодексе, оно звучит иначе - заработная плата (оплата труда работников). Заработная плата - это вознаграждение за труд, зависит от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, также содержит компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)11.

В теории же, исследователями было дано определение оплаты труда. Представляется как система отношений, которая связана с обеспечением определения и реализации работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, прочими нормативными правовыми актами о труде, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами (контрактами)12.

Трудовой процесс являет собой деятельность, в ходе которой работник обращаясь с предметом труда, оказывает на него различные воздействия имея при этом особую цель. Такой целью может выступать изготовление продуктов, оказание услуг, а также осуществление работ. Необходимым элементом является и то, что на достижение цели человек затрачивает свою энергию и силы.

Еще одним объектом выступает персонал. Говорить о какой-то особой терминологии в отношении данного объекта не приходится: персонал - это люди, работники, все те, которые вкладывают свои силы на достижение целей, о которых мы говорили выше. Однако, удалось подобрать в «Словаре русского языка» Сергея Ивановича Ожегова следующее определение, которое, на наш взгляд, является всеобъемлющим и в большей степени удовлетворяет нашим требованиям. Персонал - личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или иным признакам13.

После того, как дана терминология объектам регулирования трудовой деятельности, стоит сказать о том, что эти объекты в совокупности и составляют деятельность персонала. В зависимости от того, как функционирует каждый из этих элементов, можно говорить об эффективности труда. Очевидно, что общая трудовая деятельность будет хуже, если, например, оплата труда будет несвоевременной. И, наоборот, стимулируя оплату труда, мы будем иметь высокий процент выработанности.

Таким образом, влияя на каждый из объектов, возможно оказывать полноценное воздействие на трудовую деятельность персонала.

Жизнедеятельность любой организации, как уже отмечалось, в высокой степени зависит от персонала. Его количество может быть самым различным: на рынке труда присутствуют как совсем маленькие организации, в составе штата которых всего нескольких человек, так и большие концерны, численность штата в которых достигает нескольких тысяч человек. Организация труда и в тех, и других случаях очень значима. Нельзя сказать, что регулировать трудовую деятельность в малой организации легче, проще или это на это затрачивается меньше человеческих и материальных ресурсов, чем на большие корпорации.

Регулировать трудовую деятельность необходимо по различным направлениям. Сюда входит территория, на которой происходит трудовая деятельность, время, в ходе которого реализуется исполнение намеченных целей, ресурсы, необходимые для осуществления поставленных перед работником задач. Казалось бы, что это исчерпывающий перечень направлений, по которым необходимо регулировать трудовую деятельность персонала, но не стоит забывать и про такой фактор, как внутренние убеждения человека.

Регулирование трудовой деятельности включает в себя условия, которые необходимо для успешного функционирования персонала в трудовых рамках. В таком случае первоначальный шаг - это определение цели. Невозможно что-то построить и реализовать, если нет определенности в том, чего желаешь добиться в результате трудовой деятельности. Такая цель должна исходить от руководителя. Не стоит забывать об ее обоснованности, глубочайших исследованиях во всех направлениях. После того как определена цель, сделан шаг, необходимо поставить задачи. Задачи должны быть как общими, так и частными, касаться как единый коллектив, так и каждого его сотрудника. С данных отправных точек начинается планирование трудовой деятельности.

Наиболее развитый и часто используемый способ регулирования трудовой деятельности - правовое регулирование. Данный способ провозглашен в Конституции РФ и Трудовом Кодексе как один из основных принципов правового регулирования труда.

Нельзя сказать, что правовое регулирование одного персонала с другим - схоже. Безусловно, оно имеет некоторую общность, но в тоже время, каждая категория работников имеет свои неповторимые особенности. В наибольшей степени эти особенности сказываются на объектах регулирования трудовой деятельности, которые мы рассматривали в первом параграфе данной главы. По этим объектам выстраивают некие объективные факторы. К таким относятся и режим труда, и его характер, и погодные условия, в которых осуществляется трудовая деятельность.

С помощью правового воздействия можно поощрять и наказывать сотрудников, если для этого имеются необходимые основания. Кроме того, с помощью правового воздействия, можно установить необходимые для процесса труда ограничения или профессиональную защиту (в данном случае речь идет о различных профессиональных союзах, существование которых зачастую сказывается благоприятным образом на работу организации в целом).

Но наряду с вышеперечисленными способами регулирования трудовой деятельности существуют и такие, которые распространены в наименьшей степени. Исследователи относят их к неформальным способам. Данное направление для исследований получило популярность не так давно. С.Ю. Барсукова, в своей работе, провела исследование распространенности неформального регулирования. На основе проведенных изучений, был сделан вывод, что так или иначе, неформальной регулирование присутствует практически в каждой организации. Отношение персонала к такому регулированию самое различное: кто-то поддерживает, у кого-то это вызывает резко негативную реакцию (с нормативными правовыми актами и инструкциями работнику гораздо проще)14.

Помимо неформального и правового регулирования трудовой деятельности выделяют также материальное регулирование трудовой деятельности. При материальном регулировании работник получает те или иные материальные блага. Помимо заработной платы, сюда входят различные компоненты, такие, как премии, надбавки, бонусы, различные проценты от выполняемой деятельности. В следующем вопросе, о видах мотивации, мы рассмотрим более подробно компоненты фонда оплаты труда и их значение.

.2 Мотивация как способ регулирования трудовой деятельности персонала

Рассмотрев вопросы регулирования трудовой деятельности, ее виды и способы, а также значение, которое оно оказывает на деятельность компании, перейдем к понятию мотивации. На данный счет высказывались и психологи, и социологи, а также менеджеры по персоналу. Приведу несколько терминов, которые помогут нам проникнуть в сущность мотивации и рассмотреть ее со стороны способа регулирования.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека действовать специфическим, целенаправленным образом; процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации или личных целей15.

Мотивация - это процесс, благодаря которому управляющий побуждает других людей выполнять свои обязанности, то есть работать, для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их частные желания и потребности16.

Мотивация всегда выступала как одна из самых любимых и интересных тем у исследователей психологии. Вопрос рассматривается с изучения источников возникновения тех побуждающих факторов, которые меняют деятельность человека, направляют его в другое русло.

Сама мотивация как процесс состоит из нескольких процедур. Первой процедурой выступает возникновение потребности в виде нехватки или же отсутствия чего-либо, того, что ляжет в основу всего процесса мотивации. После этого следует поиск решения или решений, которые помогут устранить возникшие потребности. Следующая процедура - определение цели и выдвижение задач. После того, как определена цель и решен вопрос с задачами, происходит процедура, в ходе которой осуществляется сама деятельность. Это и есть выполнение работ, оказание услуг, изготовление какой-либо продукции. Другими словами, это трудовая деятельность персонала, которую и обходимо мотивировать. На дальнейшей стадии работник получает плату за свой труд. На этом этапе подводятся итоги, работник получает осознание того, добился ли он своих целей, оправдались ли его ожидания. И как результат, в итоге, работник получает устранение своих потребностей, которые выдвигались на этапе первой процедуры.

Для того, чтобы работник хорошо выполнял свои обязанности, необходимо использовать стимулирование. Мною был проведен анализ понятий стимулирования, ниже приведены некоторые из них.

Стимулирование - это экономическое побуждение, применение материальных стимулов (побудителей), которые способствуют тому, чтобы изготовители, потребители, покупатели вели себя желаемым образом, к выгоде и в интересах лиц, которые применяют стимулирование17.

Стимулирование труда - система мер, направленная на обеспечение материальной и моральной заинтересованности людей в общественно полезном труде и повышении его эффективности18.

Как мы видим, из приведенной терминологии, основным звеном выступает побуждение к чему-либо, действие, которое способствует заинтересованности. У одних авторов это входит в систему мер, у других это использование совокупности побудителей, их своеобразная система. Кроме того, стимулирование можно использовать как совокупность инструментов воздействия. Стимулирование зачастую используется как понятие материального и морального вознаграждения. Мотивация представляет собой более широкое понятие, которое учитывает и прочие факторы.

Прежде чем начнет работать стимулирование персонала, необходимо выделить цели и задачи, для которых оно необходимо. Определение целей и задач включает в себя доведение до персонала сведений о том, что за успешное выполнение работы работники будут получать преимущество над остальными. В чем оно будет выражаться, рассмотрим позже.

Следует учесть, что стимулирование и мотивация должны распространяться не выборочно (в зависимости от категории работников), а распространяться целиком на весь персонал. В таком случае будет достигаться максимальный эффект от мотивации как способа регулирования труда персонала.

Стимулирование может сказаться не только на всецелом увеличении производительности труда, но и улучшении характеристик труда в отдельности. Таким образом, может повыситься качество продукции, результата работ или услуг, повысится настойчивость, трудолюбие, старательность. Такой труд, который подвержен стимулированию, способствует не только возвращению всех затрат работодателя, ушедших на производство, но и способствует получению средств сверх затрат19. Данный факт еще раз подтверждает важность стимулирования и мотивация как способов регулирования труда.

В любом коллективе всегда будет пересечение различных интересов20, которые не всегда смогут быть направлены в одно русло, что негативно скажется на производстве. Процессы мотивации, стимулирования должны учитывать данный момент, чтобы в наибольшей степени учесть все моменты пресечения интересов. Они должны удовлетворять как личным, так и коллективным интересам. Удовлетворение личных интересов, конечно же, всегда будет оставаться на первом месте, но успех на производстве невозможен, если руководствоваться только этим признаком.

Если изучить вопрос сочетания мотивации и стимулирования, то можно установить, что стимулирование косвенно относится к мотивации. Это косвенное сочетание действует в том случае, когда стимулирование выражается как способ регулирования трудовой деятельности персонала.

Стимулирование следует учитывать, как внешний процесс. Процесс стимулирования идет от руководства компании, основываясь на субъективных факторах. Мотивация, в свою очередь, может считаться ответной реакцией на стимулирование. Действия, которые лежат в основе стимулирования, должны искать отклик в мотивации. В противном случае, персоналу будут безразличны стимулирующие действия со стороны администрации компании.

Важную роль в развитии теории мотивации сыграли социологические идеи Берреса Фредерика Скиннера и Эдвина Локка21.

Оба ученых рассматривали мотивацию с точки зрения постановки целей, однако, несмотря на одну и ту же базу, их взгляды имели ряд значительных отличий.

Теория Б. Скиннера, названная теорией закрепления или усиления, утверждает, что в основе поведения человека - наличие цели. Когда подчиненный ведет себя определенным образом, то его действия приводят к соответствующим последствиям. Модель поведения закрепляется или не закрепляется в зависимости от результата его деятельности. Таким образом отрицательные последствия заставляют сотрудника избегать повторения подобных действий и сменить модель поведения, в то время как положительный результат, наоборот, закрепляет ее. Более того, при получении положительного подкрепления человек прикладывает больше сил для выполнения поставленной задачи. Данная модель может помочь исследовать и проанализировать факторы, влияющие на поведение человека и контролирующие его. Однако теория усиления обладает серьезным недостатком - индивидуальность человека в ней не учитывалась.

Последующие исследования и опыты нашли возможность исправить данный недостаток. Для этого необходимо использовать модель обработки социальной информации. Центральным положением данной модели выступает тот факт, что реакцию человека на его работу определяет не то, что она представляет собой в реальности, а то, как сотрудник ее воспринимает. Отправным пунктом обработки социальной информации выступает то обстоятельство, что подчиненный относится к тем или иным обстоятельствам и явлениям, в зависимости от социальных сигналов, которые подают окружающие его люди. Таким образом, отношение человека к своей работе есть ответная реакция на сигналы, подаваемые другими людьми. Применение данной модели дает возможность манипулировать мотивацией сотрудника и его удовлетворенностью от работы, пользуясь высказываниями людей из его ближайшего окружения для оценки его работы, которая может являться сложной или нет.

Наиболее эффективным применением данной теории будет уделение внимания начальника не только объективным фактическим характеристикам работы, но и восприятию подчиненного этой работы.

Теория постановки целей, принадлежащая Эдвину Локку, базируется на том утверждении, что человек, как правило, отожествляет свои собственные личные цели с целями организации, вследствие чего стремится к их достижению. Данная особенность восприятия, дает возможность утверждать следующее: чем более реальными, конкретными и приемлемыми для сотрудника будут цели, тем больше усилий и упорства он приложит в стремлении их достигнуть. В сложившейся ситуации сотрудник будет удовлетворен процессом выполняемой работы, а, следовательно, его деятельность будет наиболее эффективной и результативной. Достижение результатов в данном случае повысит мотивацию.

Как уже говорилось, стимулирование-это процесс внешний. Данный процесс - инструмент достижения цели и возможность получения дополнительных благ. Стимулирование, через свое воздействие, проникает в сознание людей, уже там оно находит отклик. Этот отклик и есть мотивация.

Для того, чтобы отклик получил свое выражение, необходима высокая степень заинтересованности, как уже говорилось, соответствие всем требованиям персонала, независимо от того, они материальные или духовные, социальные.

Процессы стимулирования и мотивации вероятны только тогда, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут отвечать требованиям, которые необходимы для преодоления порога равнодушия персонала.

В том случае, если безразличие все же присутствует, то добиться высокой производительности труда гораздо сложнее. Безусловно, есть и иные способы регулирования труда персонала, к примеру, правовые, о которых мы уже писали выше. Но не стоит игнорировать эффективность и мотивации как способа регулирования. Вероятно, если работодатель все же натыкается на безразличие персонала, то, стоит предположить, что неверно определен сам вид мотивации трудовой деятельности.

Позже, в данной работе, мы еще будем говорить о видах мотивации и разновидностях стимулирования. Стоит сразу отметить, что основным элементом является система оплаты труда (фонд оплаты труда). Элементы, входящие в его структуру показаны на следующей схеме:22



Рисунок 1

Исходя из приведенной схемы, мы видим, что переменная часть фонда оплаты труда может составлять довольно весомую долю в общем результате. Таким образом, регулируя трудовую деятельность персонала с помощью этого фактора можно повысить мотивацию персонала к повышению эффективности в работе. Существование только постоянной части в фонде оплаты труда не может достаточно обеспечивать связь трудовой деятельности работника и результатами, которые достигаются в результате такой деятельности23.

Существующие виды мотивации регулирования трудовой деятельности самые различные, их выбор зависит от специфики предприятия, особенностей его деятельности, системы управления предприятием. Выбор какого-либо вида мотивации служит мотиватором, соединяющим в себе все необходимые интересы персонала.24

В предыдущих параграфах работы мы уже выяснили, что мотивацию создают мотивы и стимулы. Необходимо определить ее виды. Выделение видов мотивации способствует правильному определению воздействия, способа регулирования трудовой деятельности персонала, которой достигнет наибольшего успеха в достижении цели.

Определение вида мотивации начнем с внутренней или внешней природы обстоятельств, отсюда, соответственно, внутренняя и внешняя мотивация. Они не только отличаются природой обстоятельств, но и тем, что внутренняя мотивация способствует улучшению качества выполняемой работы, а внешняя - объемов. Кроме того, внутренняя мотивация связана с самим содержанием трудовой деятельности. Определить, какой из данных видов мотивации является наиболее эффективным, не предоставляется возможным, в ряду того, что для подобного определения необходимо знать все факторы и обстоятельства, что отличается индивидуальными характеристиками.

На этом виды мотивации не заканчиваются, выделяется также положительная и отрицательная мотивация. Их различие обусловлено вызываемыми эмоциями, стимулами25.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Данному виду также стоит уделить внимание. Устойчивая базируется на тех обстоятельствах, которые не претерпевают частых изменений, не требуют дополнительного стимулирования. И, неустойчивая, наоборот, претерпевает частые изменения, требует дополнительного стимулирования.

В работе А. Маслоу «Мотивация и личность» автор сделал предположение: все потребности человека врождённые, или инстинктивные, и все они составляют иерархическую схему приоритета или доминирования. Работу Маслоу развивали и другие учёные.

Физиологические потребности заключаются в основных, первичных потребностях человека, иногда даже неосознанных. В некоторых работах современных ученых, их называют биологическими потребностями.

После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно соединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности).

Человек жаждет тёплых отношений, дружбы, ему необходима социальная группа, обеспечивающая его такими отношениями, семья, принимающая его как своего.

Любому человеку (за редкими исключениями, связанными с патологией) непрерывно нужно признание, устойчивая и, как правило, высокая оценка собственных достоинств, каждому из нас необходимо и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Удовлетворение потребности в оценке, уважении вызывает у индивидуума чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, чувство того, что он полезен и нужен в этом мире. Потребности данного уровня разделяются на два класса.

Первый класс составляют желания и стремления, которые связаны с понятием «достижение». Человеку нужно чувство собственного могущества, адекватности, компетентности, ему необходимо ощущение уверенности, независимости и свободы.

Второй класс потребностей составляет потребность в репутации или в престиже (понятие «уважение окружающих»), потребность в завоевании статуса, внимания, признания, славы.

Потребность в самоактуализации у разных людей проявляется различно. Один человек хочет быть успешным родителем, другой старается достигнуть высот в спорте, третий стремится проявлять себя в творчестве и изобретать. Кажется, что на данном уровне мотивации обрисовать границы персональных отличий практически нельзя.

Можно создать перечень социальных условий, которые необходимы для удовлетворения базовых потребностей; ненадлежащее выполнение данных условий может самым прямым образом помешать удовлетворению базовых потребностей. К таким относят познавательные и эстетические потребности.

Эстетические потребности близко сплетены и с конативными, и с когнитивными потребностями, поэтому их отчетливая дифференциация неосуществима. Такие потребности, как потребность в порядке, в симметрии, в завершённости, в законченности, в системе, в структуре.

Потребности одного типа должны быть удовлетворены целиком раньше, чем другая потребность, более высокого уровня, появится и будет действующей.

Теория А. Маслоу довольно отчетливо совмещается с теорией мотивационного комплекса, предполагающей присутствие пяти групп потребностей. Но эти потребности между собой соединены циклическими, а не иерархическими связями по образу 5-элементной схемы в китайской философии, вызывают первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идёт снизу-вверх. Альдерфер, в отличие от Маслоу, полагает, что ход потребностей идёт снизу-вверх и сверху вниз; движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз - фрустрацией. Это процесс поражения в устремлении удовлетворить потребность26. Ниже на рисунке представлено схематичное изображение теории А. Маслоу:



Рисунок 2. Пирамида потребностей А. Маслоу

В 60-е годы XX века Дуглас МакГрегор разработал теорию X и Y, которая легла в основу неформального демократического управления и была описана им в работе «Человеческая сторона предприятия»27

Теория Х описывает человека, который обладает следующими качествами: лень, пассивность, стремление избежать большого количества работы, стремление ограничиться минимальной степенью ответственности, отсутствие инициативы

Над ним властвуют потребности низшего порядка.

Руководитель вынужден постоянно контролировать, посредствам жесткой системы наказаний и поощрений.

Теория Y описывает человека, который талантлив, стремиться реализовать свои способности и использовать возможности, ответственен и готов отвечать за принятые решения, чувствует необходимость в постоянном развитии и личностном и профессиональном росте, склонен принимать самостоятельные решения.

Над ним преобладают потребности высшего порядка. Человек данного типа склонен проявлять инициативу и использовать творческий потенциал.

Мак Грегор полагал, что теория Y более верна, именно поэтому он настаивал на участии работников в принятии управленческих решений.

Разработанная ученым модель мотивации, которая уделяет основное внимание различным особенностям человека, в дальнейшем получила развитие в работах У.Оучи28, В.Зигерта, Л.Ланка и других.

Однако данная теория несостоятельна и не располагает убедительной достоверностью, проведенные после исследования показывают, что в разных ситуациях может оказаться верной как теория Х, так и теория Y.

Особое внимание следует уделить современным мотивационным технологиям - Грейдовой системе, KPI, коучингу. 29

Грейдинг - балльно-факторный метод, состоящий в балльной оценке каждой должности, учитывая различные факторы. Ценность каждой должности выражается в установленном количестве баллов. На основе баллов формируются оклады сотрудников. Впервые термин был употреблен американским экспертом в области консалтинга Э.Н. Хэй. Внедрение грейдовой системы помогает решить следующие задачи: оптимизировать систему оплаты труда, оценить соответствие занимаемой сотрудниками должности и заработной платы, создание положительных условий для карьерного роста. KPI - методика определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения. Это система, используемая для достижения таких целей, как привлечение и удержание клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение дохода и снижение затрат. Это подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее сотрудников и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. Таким образом, для определения какой вид мотивации получит свое выражение, нужно учесть следующие параметры: систему предпочтений и ценностей, механизм определения целей, влияние внешних факторов на внутренние, связь, соотношение мотиватора и результата деятельности персонала, произвести оценку эффективности производства.30

Компенсационный механизм несмотря на его высокую эффективность не может быть единственным механизмом мотивации и стимулирования труда работника по следующим причинам:

Несовпадение (хотя бы частичное) целей организации или подразделения с целями работника.

Наличие и модификация системы внешних и внутренних для организации ограничений (напр. кризис или интересы других сотрудников)

Должностные (функциональные) ограничения, исходящие из распределения обязанностей и системы организации труда

Низкий уровень внутренней мотивации работника, общая пассивность.

Стоит учесть, что действие, осуществляемое лишь только для снижения отрицательных результатов, оно само по себе порождает рост неудовлетворенности, также не может быть выполнено с совершенной отдачей, его эффективность неизбежно уменьшается. Однако схожее ограничение, которое накладывается на поведение отдельного рабочего, разрешает работодателю обратить его деятельность в нужное русло31.

Если потеря удовлетворенности работника при использовании санкций за бездействие больше, чем при исполнении деятельности, то работник будет вынужден увеличивать продуктивность своего труда без соответственного увеличения удовлетворенности. Но в данном случае начинается, так называемая, мотивация избегания (обстоятельство, когда ожидаемое изменение в состоянии имеет отрицательный для работника характер, в связи с чем «человек старается предотвратить осуществление своих ожиданий»).

Таким образом, это еще раз доказывает важность правильного выявления факторов, на которых необходимо основывать мотивацию как способ регулирования трудовой деятельности персонала.

Глава 2. Анализ мотивирования трудовой деятельности на предприятии (на примере розничной сети «Calzedonia Group)

.1 Общая характеристика деятельности предприятия и его структуры

Group - итальянский ритейлер, насчитывающий более 4 000 магазинов и 20 000 сотрудников по всему миру. Компания является одним из лидеров в области производства и дистрибуции женского нижнего белья, а также купальников и другой одежды. Четыре крупнейших бренда компании - Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, Falconeri. 32

В России первый магазин компании был открыт в 2004-м году. С тех пор на территории страны было открыто более 250 бутиков, принадлежащих Calzedonia Group. Популярность брендов компании в России объясняется демократичной ценовой политикой и высоким качеством продукции.

История компании Calzedonia Group началась в 1987 году с открытия небольших магазинов на севере Италии. Свое название компания получила благодаря бренду Calzedonia, под которым открывались первые магазины и которые специализировались преимущественно на продаже женских колготок и чулок. Идея создания компании лежала в основе принципа: сделать бизнес на том, что «скрыто» и «спрятано» у нас под одеждой. В результате чего, Президент Сандро Веронези основал первую в мире компанию, которая специализировалась исключительно на удовлетворении потребностей девушек и женщин в области нижнего белья и чулочно-носочной продукции.

Особенность бренда заключается в умении сочетать высокое качество, итальянский дизайн и ценовую доступность, что является его главной отличительной особенностью. Более того, бренд относится с сегменту premium. С первых дней работы компании, специалисты и дизайнеры ставили своим приоритетом разработку моделей, ориентированную на удовлетворение потребностей широкой аудитории клиентов: женщин и мужчин в возрасте от 15 до 50 лет, благодаря чему компания смогла завоевать любовь и доверие клиентов во всем мире. Успех компании объясняет несколько факторов. Прежде всего, это вклад более чем 50 000 сотрудников, работающих во всем мире и участвующих во всех этапах создания и разработки успешных моделей, которые становятся таковыми только благодаря любви и приверженности сотрудников к создаваемым коллекциям.

За 25 лет своей работы на рынке Calzedonia Group смогла открыть более 4000 успешно работающих магазинов в более чем 30 странах мира33: Италии, России, Австрии, Чехии, Греции, Венгрии, Мексике, Польше, Португалии, Сербии, Словакии, Словении, Хорватии, Испании, Турции, Кипре, Египте, Катаре, Кувейте, Объединенных Арабских Эмиратах, Бразилии, Германии, Франции, Великобритании, Швейцарии, Бельгии, Румынии, Македонии, Черногории и Ливане.

Компания не только имеет множество магазинов в различных странах мира, но и максимально использует производительные способности каждой страны. Производство товара осуществляется как на заводах, находящихся в собственности компании, так и на арендуемых фабриках. Все производственные мощности компании расположены в европейских странах, а также в странах Азии.

Освоение новых участков на международных рынках происходит двумя путями: открытие филиалов главного офиса (структурных подразделений), то есть прямых магазинов и предоставление права франчайзинга на какой-либо территории. Причем партнеры-франчази должны учитывать и соблюдать стандарты работы компании.

В данной работе я буду рассматривать деятельность компании на территории России.

Стоит отметить, что Россия является третьей страной в мире по количеству магазинов Calzedonia Group - на территории страны успешно функционируют 420 магазинов бренда. По объему продаж Россия и вовсе занимает второе место, после родины бренда - Италии. Магазины компании находятся в различных округах страны - центральном, южном, северо-западном, сибирском, приволжском, уральском и северокавказском.

Компания Calzedonia Group является отличной стартовой площадкой для начинающих специалистов. Например, на должность продавца-консультанта не требуется опыт работы. Среди магазинов розничной торговли, Calzedonia Group пользуется авторитетом, во многом благодаря налаженной и отточенной системе продаж, бывшие сотрудники компании востребованы на рынке труда розничной торговли. К тому же, компания предоставляет огромную базу информации, тратит много усилий и средств на обучение своих сотрудников и их продвижение по карьерной лестнице. Интересно отметить, что компания предпочитает

«выращивать» сотрудников на руководящие должности внутри компании, проводя через все этапы и знакомя со всеми тонкостями, чем нанимать людей со стороны. Действительно, это довольно мудрое решение, ведь сотрудник, прошедший этапы продавца-консультанта, кассира, знающий все мелочи функционирования магазина, справится с его управлением гораздо лучше сотрудника, пришедшего из другой организации, пусть и с опытом в схожей сфере. Подавляющее большинство администраторов и территориальных менеджеров - бывшие продавцы-консультанты, прошедшие ступени карьерной лестницы Calzedonia Group.

Структура предприятия представляет собой сложный аппарат, при максимальном взаимодействии частей которого, эффективность компании достигает наивысшего уровня.

Рассмотрим организационную структуру сети магазинов с помощью рисунка 3.



Данную организационную структуру сети магазинов Calzedonia Group можно отнести к линейно-функциональной структуре управления и схематично изобразить следующим образом.

Общее руководство компанией осуществляется генеральным директором. В подчинении у директора находятся руководители структурных подразделений (магазинов) - управляющие магазином или территориальные менеджеры.

В обязанности управляющего магазином относятся: обеспечение бесперебойной магазина, создание условия для максимальной прибыли от продаж (максимальное увеличение товарного оборота с акцентом на наиболее актуальных для компании видах и группах товаров, снижение всех видов издержек), формирование имиджа магазина, контроль товарооборота. Кроме того, управляющий отвечает за перспективы развития магазина, он ищет новых поставщиков, обеспечивает высокой качество продукции и улучшение её ассортимента.

Также в подчинении у директора находится отдел по работе с персоналом, в который входят руководитель и специалисты по кадрам. Данный отдел занимается обеспечением магазина кадрами рабочих и служащих требуемых профессий и специальностей. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготавливает их к работе, принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения и перевода. Участвует в организации повышения квалификации специалистов и подготовка их к работе на руководящих должностях, отправляет на тренинги. Изучает, обобщает итоги работы с кадрами, анализирует причины текучести кадров, прогулов и других нарушений трудовой дисциплины и пр.

Как и на любом предприятии, за учётом поступления финансовых средств, начислением заработной платы и сдачей отчётов занимается главный бухгалтер. В его подчинении находится отдел бухгалтерии. Штат данного отдела довольно широк, так как нужно просматривать и контролировать финансовую отчетность более 400 магазинов.

Также в структуре управления функционирует отдел закупок, который координирует работы с итальянскими поставщиками холдинга Calzedonia Group. В отдел закупок входят руководитель отдела и менеджеры по закупкам, которые регулируют поставки по сетевым магазинам с учётом обновления коллекций одежды.

В подчинении управляющего магазином находится товаровед, который является специалистом на своём участке (магазине). В обязанности товароведа входит контроль за товарооборотом магазина. Своевременно заказать необходимые «ходовые» позиции и отказаться от «неходовых» - главная задача товароведа. Также в должностной инструкции товароведа есть такие пункты, как составление претензий поставщикам, участие в инвентаризации и отчётности.

Также в подчинении территориального управляющего находятся администраторы торгового зала, которые ответственны за: обеспечение эффективной работы и продаж магазина; контроль за работой и обучением персонала магазина; поддержание технического состояния магазина на должном уровне процесс приема товаров, их рациональное размещение в торговом зале и витринах, регулирование работы продавцов и кассиров в торговом зале и за разрешение конфликтных ситуаций с клиентами.

Продавцы-консультанты под управлением администратора осуществляют приёмку, хранение и отпуск товарно-материальных ценностей, их размещение с учётом наиболее рационального использования складских помещений, непосредственно участвуют в процессе продажи товаров и их выкладки в торговом зале. Продавцы принимают участие в стимулировании продаж, в рекламных акциях магазина: обращают внимание покупателей на заданный товар путём размещения его на самых просматриваемых местах, путём дополнительных консультаций покупателей по особенностям и преимуществам данного товара и иным способом. Также они участвуют в инвентаризации.

Кассиры осуществляют наличный и безналичный расчёт с покупателями за совершённые в магазине покупки, осуществляют упаковку и выдачу товара. Кассиры ответственны за оформление всей сопутствующей документации при сдаче денежных средств на инкассацию.

Важно отметить содержание компенсационного пакета сотрудников компании, ведь компенсации являются одним из главных элементов системы мотивации персонала любой организации. Все виды материального или нематериального вознаграждения, получаемого сотрудником в качестве возмещения за потраченные усилия, время и здоровье, объединяются понятием «компенсационный пакет». 34 Безусловно, законом предусмотрены определенные требования, касающиеся оплаты труда и предоставления социальных льгот, их выполнение - обязательно.

Дополнительные вознаграждения - система компенсаций позволяет привлечь и удержать сотрудников, мотивировать их.

Компенсационный пакет сотрудников компании выглядит следующим образом:

Содержание компенсационного па кета работника розничной сет и Calzedonia Group:

Основная оплата труда

Постоянная часть - базовый оклад,

Переменная часть - премия за конечный результат (выполнение плана на месяц, победа в конкурсе),

А также:

оплата сверхурочных часов, работы в праздничные дни по повышенной ставке транспортные компенсации в случае задержек на рабочем месте

обучение (тренинги, повышение квалификации, возможность карьерного роста) система выгодных предложений в других розничных сетях (партнерах) - скидка в размере 30% организация корпоративных мероприятий (1 раз в год - поездка в Италию на 3 дня, на шоу, устраиваемое компанией, организовывается для сотрудников со всего мира. Выбираются 1-2 сотрудника из каждого магазина. 2 раза в год -

конвеншн, посвященный выходу новой коллекции. Также по 1-2 сотрудника от каждого магазина, проводится в Москве.)

бенефиты за стаж работы в компании

отгулы, дополнительные отпуска

медицинское обслуживание

бесплатная форма каждый сезон, состоящая из новинок коллекции бренда

В управлении персоналом в компании «Calzedonia Group» применяются следующие методы:35

Организационно-административные методы управления:

Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций,

Использование властных механизмов управления (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (льготы, отпуска, декреты и т.п.).

Структура предприятия представляет собой сложный аппарат, при максимальном взаимодействии частей которого эффективность компании достигает наивысшего уровня.

.2 Описание и оценка действующей системы мотивации персонала на предприятии

Построение эффективной системы мотивации персонала можно назвать одной из наиболее актуальных задач для современного предприятия. Безусловно, задача каждого руководителя заключена в том, чтобы наиболее эффективно использовать потенциал персонала. Ведь какими инновационными и мощными не являются решения руководства, эффект от них наступает лишь в том случае, когда они воплощаются сотрудниками организации, что, в свою очередь, происходит лишь тогда, когда персонал заинтересован в результатах своих усилий. Решение задачи наиболее результативного управления сотрудниками, на мой взгляд, сводится к усовершенствованию навыков персонала и поиску наиболее подходящих способов побудить персонал к эффективной работе.36

Разработкой и организацией построения системы мотивации персонала сети магазинов Calzedonia Group занимается отдел по работе с персоналом. В основе системы мотивации лежат исследования внутренних и внешних мотивов персонала. Внутренние мотивы определяются и управляются непосредственно самим человеком в зависимости от присущих ему положительных и отрицательных моральных качеств, физических и психологических достоинств и недостатков. В рамках внутренних мотивов рассматривается стремление к самовыражению и самоутверждению; чувство удовлетворённости собой, своими способностями, чувство профессионализма; осознание социальной и общей значимости результатов труда и др.

Внешние мотивы - непосредственно не зависящие от человека как личности, но существенно влияющие на уровень мотивации его труда. В рамках внутренних мотивов рассматриваются материальная и моральная заинтересованность в конечных результатах труда, условия труда (качество и уровень технической оснащённости места работы, условия быта и отдыха на рабочем месте, экологию и комфорт), общественную значимость и престижность труда, уровень организации труда, социально-психологический климат в трудовом коллективе, удовлетворённость стилем руководства трудовым коллективом.

Изучив основные понятия и методы мотивации, а также структуру компании Calzedonia Group мы можем приступить к исследованию для данной работы.

Цель исследования: Выявить влияние мотивации на деятельность персонала

Мною был проведен анкетный опрос в магазинах розничной сети в апреле 2017 года. Были выбраны сотрудники различных магазинов, отличающихся местоположением, размером заработной платы, количество персонала в данном подразделении. (ТЦ Метрополис в г. Москва, ТЦ Галерея в г. Санкт-Петербург, ТЦ Гагаринский в г. Москва, ТЦ Горизонт в г. Ростов на Дону), также были опрошены сотрудники офиса, находящегося в Москве. В вышеперечисленные подразделения анкеты были разосланы по корпоративной электронной почте, именно их я выбрала для исследования потому, что они находятся в зоне моего территориального управляющего. В анкету были включены как открытые, так и закрытые вопросы. Образец анкет, распространяемые среди персонала с целью выявления значимых мотивов труда, приведен в Приложении 1.

Тема анкетирования «Влияние мотивации на трудовую деятельность персонала». Рассматриваются следующие пункты:

Отношение сотрудников к действующей системе мотивации

Удовлетворенность условиями, предлагаемыми компанией

Выявление наиболее привлекательных аспектов работы в компании

Выявление недостатков в действующей системе мотивации компании

В анкетировании принимали участие сотрудники различных возрастов и должностей, а именно:

Всего участников опроса 100 человек (85 из которых - сотрудники магазинов, 15 - сотрудники офиса)

Женщины составляют 89% опрошенных, мужчины - 11%

Следует отметить, что данный разрыв обусловлен тем, что Calzedonia Group занимается распространением в основном товаров для женщин - нижнее белье, чулочно-носочной продукции, соответственно доля мужчин в данной сфере мала (В основном это товароведы, а также сотрудники офиса - технический отдел, отдел закупок и т.д.; курьеры).

Возраст разделился на следующие категории:



Рисунок 4

Как можно заметить, большинство сотрудников - в возрасте 18-24 лет. На мой взгляд, это связано с тем, что компания Calzedonia Group - отличная стартовая площадка для молодых специалистов. Работа в данной компании - это возможность получить ценный опыт, стать настоящим профессионалом и достигнуть карьерных высот. Благодаря гибким рабочим графикам и неполной занятости, студенты смогут успешно совместить работу и обучение.

Действительно, большая часть сотрудников компании - студенты. Находятся они, в основном, на позициях продавцов-консультантов и продавцов-кассиров.

Должности среди опрошенных распределены следующим образом:

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| А. продавец-консультант | 39% |
| Б. продавец-кассир | 27% |
| В. товаровед | 5% |
| Г. администратор | 10% |
| Д. территориальный управляющий | 4% |
| Е. сотрудник офиса | 15% |

Как можно заметить, большинство опрошенных - продавцы консультанты, гораздо меньше администраторов и территориальных управляющих. Это связано с тем, что соотношение продавцов к администраторам в магазинах примерно 7 к 1, а у территориального управляющего и вовсе один на 4-5 магазинов.

Стаж работы в компании среди опрошенных распределен следующим образом:



Рисунок 5

На основании данных, приведенных в рис. 5 можно отметить, что довольно малая доля сотрудников имеет стаж работы в компании более 3-х лет. К данной группе можно отнести персонал, занимающий руководящие должности (администратор и территориальный управляющий), а также сотрудники офиса. Намного больше доля сотрудников с меньшим стажем работы. Это обусловлено тем, что большинство сотрудников - студенты, и работа для них не является постоянной, это и объясняет довольно большую текучесть кадров в компании Calzedonia Group.

На вопрос «Какую часть жизни Вы уделяете работе?» ответы распределились следующим образом - рисунок 6:



Рисунок 6

Интересно отметить, что большинство респондентов, указавших маленькие проценты, являются в основном продавцами-консультантами. Это говорит о том, что для них работа - только время их смены, мало кто из них уделяет дополнительное время, например, на изучение информации о компании или особенностей товара.

В ответах на вопрос «С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь в работе?» наиболее частыми ответами были (формулировка ответов могла немного отличаться):

Проблемы в общении с покупателями.

Так или иначе, все работники розничных сетей в России сталкиваются с данной проблемой, для работников Calzedonia Group, где преобладают активные продажи она является особенно острой. Персонал компании, пытаясь установить контакт и выявить потребность покупателя, нередко сталкивается с агрессией или, наоборот, полным игнорированием. Также напряженная эмоциональная обстановка связана со спецификой продукции компании - нижнее белье и чулочно-носочные изделия, на мой взгляд, не каждый клиент готов довериться в таком деликатном вопросе малознакомому консультанту (пусть даже он является профессионалом в своей сфере).

Работа «на ногах».

Зачастую, сотрудникам удается присесть и отдохнуть только на перерыве и полный рабочий день является очень утомительным, особенно для новых сотрудников.

Конкуренция среди продавцов.

Обстановку, при которой заработная плата зависит от личных продаж, можно считать сложной. Из-за этого нередко случаются конфликты и ухудшается психологический климат в коллективе.

В ответах на вопрос о планах в компании данные распределились следующим образом:



Рисунок 7

Можно заметить, что наиболее популярным стал ответ о переходе на вышестоящую должность, многие сотрудники хотят расти в компании. На личном примере могу отметить, что карьерный рост в компании возможен, менеджеры магазинов - преимущественно бывшие продавцы и кассиры, Calzedonia Group предпочитает выращивать сотрудников внутри компании, нежели брать на управляющие должности кого-то «со стороны». 13% опрошенных довольны своей текущей должностью и в ближайшее время менять ничего не намерены. 30% планируют перевестись в другое структурное подразделение, возможно, это тоже связано с карьерным ростом - не всегда возможно повышение в конкретном магазине, но открывается достаточное количество новых, что предполагает за собой вакантные руководящие должности и, нередко, повышение заработной платы.

На вопрос «Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности лично Вашей работы?» большинство опрошенных сошлись во мнении - рисунок 8.



Рисунок 8.

В вопросе о факторах, стимулирующих трудовую активность, большинство респондентов отметило, что более всего их активность повышает материальное стимулирование (83%), на втором месте стоит трудовой настрой коллектива (46%), а вот нововведения в компании, по мнению большинства опрошенных (68%) не оказывают никакого влияния на трудовую активность.

В вопросах о наиболее влиятельных видах мотивации данные распределились следующим образом (можно было выбрать не более 3-х вариантов ответа):

место, что неудивительно, заняли материальные виды - премии и бонусы - (83%). 2 место - корпоративные поездки - 58%. Действительно, при выборе сотрудников для поездок в Москву или Верону, атмосфера в коллективе нагнетается, все стараются занять вакантное место. 3 место занимает обучение -

%. Стоит отметить, что в продажах действительно важно обладать исчерпывающей информацией о продукте для улучшения продаж.

В вопросе об образовании еще раз подтвердились утверждения о том, что большинство сотрудников - студенты.



Рисунок 9

Все сотрудники офиса (15) имеют высшее образование, как и часть руководящего персонала структурных подразделений.

По полученным данным, 74% опрошенных не замужем/не женаты, а состоят в браке, соответственно, 26%.

По итогам проводимого анкетирования выстраивается внутрифирменная политика мотивирования персонала. Она основана на выявленных скрытых мотивах поведения персонала и носит адресный характер, т.е. направлена на каждого отдельно взятого сотрудника или коллектив в целом. На основании полученных в результате личного опроса персонала данных были проранжированы следующие мотивы трудовой деятельности - таблица 2.

Таблица 2 - Мотивы трудовой деятельности Calzedonia Group

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Значимые для персонала Calzedonia Group мотивы трудовой деятельности | Хорошие условия труда | | | |
|  | Комфортность персонала | условий | для | отдыха |
|  | Возможность вносить творческий вклад в трудовую деятельность, проявлять инициативу в работе | | | |
|  | Благоприятность климата в коллективе, дружность и взаимопомощь сотрудников | | | |
|  | Возможность карьерного роста | | | |
|  | Конкурентоспособный уровень заработной платы, соразмерный с выполняемым объёмом работы, наличие доплат и премий | | | |

По результатам анализа факторов, которые могут наиболее мотивировать работников к трудовой деятельности можно построить дерево мотивационных целей - рисунок 10.



Рисунок 10. Дерево целей мотивов трудовой деятельности Calzedonia Group

Исходя из наиболее важных для сотрудников мотивов, рассмотрим систему мотивации, существующую на предприятии Calzedonia Group по следующим направлениям:

Организация труда сотрудников.

Регламентация и стандартизация процессов в организации труда сети магазинов Calzedonia Group определяется в первую очередь особенностями организационной структуры сетевой торговли. Сетевые магазины по территориальному признаку располагаются разрозненно, достаточно далеко географически друг от друга, поэтому наделены относительной самостоятельностью. В связи с этим управляющей компанией сложно в оперативном режиме контролировать деятельность каждого сетевого магазина, без наличия единых требований к каждой торговой и вспомогательной операции, чётко прописанных требований к должности торговой и вспомогательной операции, чётко прописанных требований к должности и рабочему месту, единых стандартов, которые должен выполнять персонал при обслуживании покупателей. Чёткая стандартизация в организации всех бизнес-процессов, является необходимым условием эффективной системы качества, что является залогом успеха компании по внутрифирменной политике. Наложение определённых требований к работе персонала с одной стороны упрощают действия персонала, но при этом исключают какой-либо творческий подход в обслуживании покупателей, возможность принятия самостоятельных решений в обход предписанным стандартам. Данный фактор снижает мотивацию персонала для тех сотрудников, кому важно проявить себя в работе, проводить индивидуальное обслуживание покупателей с использованием личного контакта. В частности для торгового персонала исключение возможности проявлять инициативу в работе провоцирует потерю творческой составляющей работы и интереса к покупателю. Отсутствие причастности к делам компании и низкая степень вовлеченности персонала, основанная на следовании установленным стандартам обслуживания покупателей, негативно отражается на дееспособности персонала. В результате производительность их труда падает, а инновационная отдача, когда сотрудники по собственной инициативе генерируют идеи по развитию компании и сами же их внедряют и вовсе отсутствует.

Условия для отдыха персонала.

Торговый персонал магазина имеет скользящий график работы, предусматривающий сменность два через два дня или же график 5/2, при этом оплата труда исчисляется исходя из отработанного времени. Режим труда и отдыха сотрудников не подлежит чёткой регламентации, магазины работают по разному режиму, в зависимости от работы торгового центра, в котором они расположены и востребованности предоставляемых услуг. Отсутствие чёткой регламентации времени отдыха и расположение магазинов в торговых центрах города сужают возможности персонала в полноценном отдыхе. Комнаты отдыха для сотрудников и отдельные столовые не закладываются при планировке большинства торговых центров города, поэтому персонал вынужден проводить время перерыва в подсобном помещении магазина, либо выходить на улицу и пользоваться услугами предприятий общественного питания для обеденного перерыва. Неравномерность наплыва покупателей позволяет сотрудникам использовать часовой перерыв с учётом договорённости с персоналом смены только в то время, когда наплыв наименьший, поэтому зачастую это первая половина рабочего дня в будние дни, а в выходные дни перерывы приходится всё делить на два по половине часа, так как весь персонал задействован в обслуживании покупателей.

Сплочённость и взаимопомощь в коллективе.

Заработная плата торговых сотрудников в большей степени состоит из переменной части, которая напрямую зависит от личного объёма продаж и выполнения плана продаж, установленного руководством на определённый временной промежуток. Такая система оплаты труда несёт сильную заинтересованность персонала к реализации товаров и услуг, но в то же время влечёт за собой отсутствие причастности сотрудников к делам их коллег, каждый нацелен на выполнение собственных обязанностей и не заинтересован во взаимопомощи в коллективе. Периодично наблюдается конфликтность среди продавцов-консультантов, когда в силу психологической напряжённости в работе с клиентами, сотрудники не могут договориться о поочередности выполнения тех или иных обязанностей, например, по выкладке товара, участие в инвентаризации, обслуживанию клиентов. В такой социально- психологической среде тяжело работать, у персонала снижается производительность труда, тратится лишнее время на решение личных проблем, снижается качество обслуживания клиентов.

Но есть и значительный плюс - конкурсы между магазинами, победителями в которых является весь персонал конкретного магазина. Чаще всего данный конкурс направлен на продвижение какого-либо артикула товара. В победе заинтересован весь персонал магазина, поэтому в таких ситуациях все работают в одном направлении, появляется сплоченность в коллективе, улучшается его психологический климат.

Оплата труда персоналу.

Представим в таблице 4 существующую в организации систему оплаты труда.

Таблица 3 - Формирование заработной платы работников Calzedonia Group

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Месячный размер заработной платы | | | |
|  | оклад | Премиальная часть | Дополнительные премии вознаграждения | Средняя з/плата в месяц |
| Генеральный директор | 65000 | % от выручки за квартал | - | Нет данных |
| Управляющий магазином | 40000 | 0,1% от чистой прибыли магазина за год | - | 42000 |
| Руководитель отдела по работе с персоналом | 30000 | 6000 р. В квартал | - | 32000 |
| Руководитель отдела закупок | 30000 | 6 000 р. В квартал | - | 32000 |
| Главный бухгалтер | 30000 | 9000 р. в квартал | - | 33000 |
| Бухгалтер | 28000 | - | - | 28000 |
| Специалист по работе с персоналом | 26000 | - | - | 26000 |
| Менеджер по закупкам | 26000 | - | - | 26000 |
| Товаровед | 27000 | - | - | 27000 |
| Администратор торгового зала | 23000 | - | - | 23000 |
| Продавец-консультант | 15000 | 0,2% от личного объёма продаж за месяц |  | 22000 |
| Кассир | 25000 | - | Премия по итогам работы | 26000 |

Основную мотивационную направленность системы оплаты труда играет премиальная часть заработной платы. Для административно-управленческого персонала переменная часть складывается из квартальной премии или процента от выручки/чистой прибыли магазина (для должности генерального директора и территориального управляющего). Для торгово-оперативного персонала переменная составляющая складывается из комиссионных вознаграждений с продаж. Так, все продавцы - консультанты работают по сменному графику два через два или 5/2, при этом такой график работы предполагает доплат за работу в выходные и праздничные дни, когда особенно велик наплыв покупателей.

Оплата труда торгового персонала складывается из установленного по трудовому договору окладу, соответствующего должности и комиссионного вознаграждения, т.е. персонального процента от продаж, который был выполнен сотрудником за за отчётный месяц с учётом существующего плана продаж для конкретного магазина. При такой системе оплаты устанавливается прямая зависимость между размером заработной платы и объёмом реализации. В организации ведётся учёт личных продаж каждого продавца, по итогам которого в конце каждого месяца начисляются комиссионные в размере 0,2% от личных продаж. Существующая система оплаты труда на практике выполняют лишь одну цель - стремление к увеличению продаж «здесь и сейчас». Из-за жёсткой конкуренции среди продавцов и стремления увеличить только собственные показатели продаж, большинство продавцов конкурируя между собой за обслуживание покупателей, часто конфликтуют, что иногда приводит к негативной атмосфере в коллективе.

В условиях экономического кризиса существует некоторая ограниченность денежных ресурсов по материальному стимулированию труда персонала Calzedonia Group. В связи с этим руководством компании выстраивают политику мотивирования на том, что в кризис повышается безработица и на место сотрудника, освободившееся в результате нарушения установленных стандартов, правил внутреннего трудового распорядка и иных причин, претендуют тысячи уволенных, готовых работать за меньшую заработную плату.

Подводя итог, можно сделать заключение, что существующая система мотивации персонала выстроена на принципах соответствия ожиданий сотрудника получаемого вознаграждения с учётом личного вклада сотрудника в цели компании, достижимости порогов получения дополнительного вознаграждения от выполнения плановых показателей деятельности предприятия.

Выявлены следующие признаки неэффективности действующей системы мотивации персонала - таблица 4.

Таблица 4 - Основные признаки неэффективности действующей системы мотивации персонала Calzedonia Group

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки эффективности | Характеристика признака по действующей системе мотивации |
| 1 Стабильность результатов труда | Сильно колеблющиеся результаты труда |
| 2 Регулярность выполнения стоящих задач | Периодическое невыполнение задач (планов продаж) |
| 3 Ротация персонала | Высокая ротация персонала молодого возраста, где большую часть занимают сотрудники, увольняющиеся по собственному желанию |
| 4 Готовность сотрудников прийти на помощь коллегами руководству компании | Встречается равнодушное отношение к работе со стороны большинства сотрудников, отсутствие помощи руководству и коллегам |
| 5 Энергичность сотрудников, их готовность участвовать в изменениях | Стандартизация процессов обслуживания персонала приводит к отсутствию творческого подхода в обслуживании |



Таким образом, можно говорить о недостатках системы мотивации труда персонала Calzedonia Group и необходимости её совершенствования.

Заключение

На основе вышеизложенного, можно сделать вывод, что регулирование трудовой деятельности есть важнейший элемент работы с персоналом.

В работе были даны определения трудовой деятельности, изучена система регулирования трудовой деятельности, какую систему представляет, дали понятийный аппарат ее составным компонентам. Кроме того, выделили факторы, которые так или иначе влияют на процесс регулирования. Рассмотрели вопрос мотивации и стимулирования, выделили сходства и отличия, проанализировали работы исследователей в данной области. Наибольшее внимание в работе было уделено соотношению мотивации и стимулирования, рассмотрены их виды, а также возможную эффективность влияния на персонал. Также в работе была рассмотрена система мотивации на конкретной организации - Calzedonia Group.

Проведя авторское пилотажное исследование, можно сделать вывод, что существующая система мотивации персонала компании построена на принципах соответствия ожиданий сотрудника получаемого вознаграждения с учетом личного вклада сотрудника в цели компании, достижимости порогов получения дополнительного вознаграждения от выполнения плановых показателей деятельности предприятия.

Основную мотивационную направленность системы оплаты труда играет премиальная часть заработной платы.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация как способ регулирования трудовой деятельности представляет собой довольно эффективный вариант воздействия на работу персонала. Конечно, работа с людьми отвечает большой степенью индивидуальности, что, в свою очередь, вызывает сложность в выборе способа стимулирования и мотивации, как ответной реакции. Тем не менее, существует некие видовые категории, которые могут отвечать групповым признакам. Данные виды будут соответствовать как индивидуальным, так и коллективным требованиям персонала.

Как уже было выяснено, регулирование трудовой деятельности персонала может воздействовать как на улучшение качества работы, оказываемых услуг или продукции, так и на объемы выше указанных категорий. Субъекты, занимающиеся вопросом регулирования труда, должны ставить перед собой цели и задачи, чтобы четко понимать, к чему должна привести мотивационная и стимулирующая деятельность по отношению к персоналу.

Используемая литература

1. Абрамова С. В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст] // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 149-153.

. Армстронг М., «Практика управления человеческими ресурсами», 9- е изд., СПб, 2013

. Барышева А., Киктева Е, Мотивация. Опыт ведущих российских компаний - СПб, изд. Питер., 2014, - с. 307

. Вебер М. Избранные произведения. М., 1999

. ГОСТ 19605-74: Организация труда. Основные понятия. Термины и определения оригинал документа

. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы, Ростов-на- Дону, Феникс, 2013

. Гусов К. Н., Бондаренко Э. Н., Крылов К. Л. и др. Трудовое право: учебник для бакалавров / отв. ред. К. Н. Гусов. - Проспект, 2013. - С. 305.

. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. -Теория управления персоналом, - Воронеж, 2006

. Жулина Е.Г., Экономика труда. М.: 2010. -208 с.

. Ковров А.В., «Лояльность персонала», М., 2004.

. Консолидированная финансовая отчетность розничной сети Calzedonia Group за 2015 год (подготовленная в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2010 N 208-ФЗ "О консолидированной финансовой отчетности")

. Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 2014. - 303 с.

. Кузнецова Н.В. История менеджмента: Учебное пособие. - изд-во ДВГУ, 2014.

. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 c.

. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность. 3-e изд. Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008

. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Под. ред. В.В. Лукашевича, Н.А. Астаховой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - с. 163.

. Мерманн Э. Мотивация персонала, изд-во ХГЦ, 2015

. Моргунов Е.Б., «Управление персоналом: исследование, оценка, обучение», 2-е изд. М., 2005.

. «Мотивация трудовой деятельности», под ред. Пугачева В.П, изд Инфра-М, 2014 г - 394 С.

. Надеждина В., Эффективная мотивация персонала,- Минск, изд. Харвест., 2011 - 256 с.

. Осипов Е. М., Дмитрова И. И. Социальные технологии. Учебное пособие. - МАКС пресс Москва, 2006

. Оучи У. Г. Методы организации производства: японской и американский подходы. - М.: Экономика, 2015. - 311 с.

. Парванян Р.Г., Рамазанова Э.А., Ведешкина Е.А. - Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала организации. -2015 г

. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш. Стародубцева Е.Б., Современный экономический словарь \ 2-е изд., испр. М: ИНФРА-М, 2008, стр. 216, 284.

. Тютюгина С.Г. Содержание, структура и формы реализации экономического интереса наемного работника // Региональное воспроизводство: взаимосвязь политэкономического и институционального аспектов: Сб. науч. тр.- Иваново: «Иван. гос. ун-т», 2009.

. Тейлор Ф., Принципы научного менеджмента. - М., 1991

. Чандлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации, - изд. Попурри., Минск., 2014

. Чекмарев О.П. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Мотивация и стимулирование труда» - СПб.: СПбГАУ. - 2013. - 42 с.

. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно- методическое пособие. - СПб., 2013. - 343 с.

. Чернышев М. А., Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., Основы менеджмента. Изд.: ИТК "Дашков и К", НАУКА/ИНТЕРПЕРИОДИКА МАИК, Наука-Пресс 2009 г.

. Эггерт М. Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе., - М. ГИППО. 2010

Электронные ресурсы:

. .Антон Белецкий, руководитель направления логистического консалтинга группы компаний Advanter Group «CRM-системы и мотивация менеджера. Плюсы и… плюсы» [Электронный ресурс] / Advanter Group - http://www.advanter.com.ua/articles.php?articlesid=49

. .Ермошкина Галина, директор СПП «Деловая карьера» «Торговый представитель. Ключевая фигура бизнеса.» [Электронный ресурс] / Работа сегодня - http://www.job-today.ru/issue/2005/18\_86\_02.htm

. .Жигалюк И. «Торговый представитель - улыбчивое лицо компании» [Электронный ресурс] / CareerGuide.com.ua - http://www.careerguide.com.ua/node/860

. 35. Ибатулин И., независимый консультант «Отдел продаж. Как собрать лучших?» [Электронный ресурс] / Энциклопедия маркетинга - http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/sales/best\_sales.htm

. .Мотивация персонала. Теория Дугласа МакГрегора [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://goldpages.com.ua/pages/146/

. .Официальный сайт розничной сети Calzedonia Group - https://ru.calzedonia.com/

. .Пустынникова Юлия, специалист компании «Аксима» (www.axima- consult.ru) «Система мотивации в торговых компаниях» [Электронный ресурс] / Королевство - маркетинг, продажи, психология - http://korolewstvo.narod.ru/torgmotiv.htm

. .Ратнер Геннадий «Современные эффективные системы оплаты труда» [Электронный ресурс] / HR-Portal.ru - http://www.hr- portal.ru/article/sovremennye-effektivnye-sistemy-oplaty-truda

. «Системы оплаты труда на предприятиях.» Источник: Журнал

. «TOPManager» [Электронный ресурс] / «Качественное Построение Дистрибуции» -http://www.kpd.ua/articles/vse\_o\_distributsii/sistemyi\_oplatyi\_truda\_na\_p redpriyatiyah\_/

. Система оплаты труда работников в современных условиях. Виды оплаты труда [Электронный ресурс] Режим доступа к ст.: http://www.hanadeeva.ru/economica\_predpri

. Сосновый А. Московский психологический журнал. №8 - Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания.

. [Электронный ресурс] - http://magazine.mospsy.ru/nomer8/s13.shtml

Приложение

Анкета «Влияние мотивации на трудовую деятельность персонала»

Здравствуйте! Прошу Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников компании позволит сделать правильные выводы об организации труда и его оплаты, а также мотивации вас как сотрудника компании Calzedonia Group. Все данные будут использованы в обобщенном виде.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или представленные варианты ответов Вас не устраивают, пожалуйста, напишите свой вариант ответа. Прежде, чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты ответов.

Спасибо за внимание!

Как давно вы работаете в компании?

А. менее 3-х месяцев

Б. от 3-х месяцев до полугода В. 6 месяцев - 1 год

Г. 1-3 года

Д. 3-5 лет

Е. более 5 лет

Какую должность вы занимаете?

А. продавец-консультант Б. продавец-кассир

Г. администратор

Д. территориальный управляющий Е. сотрудник офиса

Какую часть жизни Вы уделяете работе? Укажите в процентах

С какими основными трудностями Вы сталкиваетесь в работе?

А.

Б.

В.

Определите, в какой мере Вас удовлетворяют различные аспекты Вашей работы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Удовлетворен | Затрудняюсь ответить | Не удовлетворен |
| 1.Размер заработка |  |  |  |
| 2.График работы |  |  |  |
| 3.Разнообразие в работе |  |  |  |
| 4.Самостоятельность в работе |  |  |  |
| 5.Возможность карьерного роста |  |  |  |
| 6.Отношения с коллегами |  |  |  |
| 7.Отношения с руководством |  |  |  |

Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Совершенно не удовлетворен | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Полностью удовлетворен |

Каковы ваши планы в отношении компании Calzedonia Group на ближайшие 1-2 года?

А. продолжить работу на текущей должности Б. перейти на вышестоящую должность

В. Перейти работать в другое структурное подразделение

Г. Перейти работать в другую организацию без смены специальности Д. Сменить род деятельности

В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Снижает | Не действует | Повышает |
| 1.Материальное стимулирование |  |  |  |
| 2.Моральное стимулирование |  |  |  |
| 3.Трудовой настрой коллектива |  |  |  |
| 4.Нововведения в компании |  |  |  |

Считаете ли Вы, что мотивация способствует повышению эффективности лично Вашей работы?

А. Да

Б. Нет

В. Затрудняюсь ответить

Выберите из нижеперечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной поставьте цифру 5 и т.д.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика работы | Балл |
| 1.Возможность карьерного роста |  |
| 2.Разнообразие работы |  |
| 3.Высокая заработная плата |  |
| 4.Возможность повышения квалификации, тренинги |  |
| 5.Благоприятные условия труда |  |
| 6.Благоприятный психологический климат |  |
| 7.Участие в развитии компании |  |
| 8.Бенефиты от компании (форма, корпоративные мероприятия, призы в конкурсах) |  |
| 9.Гибкий график, возможность совмещать с учебой |  |
| 10.Престиж профессии |  |

Какие виды мотивации Вас интересуют больше всего? Укажите не более 3-х вариантов ответа.

А. Доплаты (премии, бонусы) Б. Доплаты за стаж работы

В. Обучение (тренинги)

Г. Оплата проезда (корпоративное такси или его компенсация)

Д. Корпоративные поездки (тренинги, ежегодные мероприятия в Москве, посвященные выходу новой коллекции, ежегодное шоу в Италии)

Е. Медицинское обслуживание Ж. Бесплатная форма

З. Другое

.Укажите ваш пол?

А. мужской Б. женский

Укажите ваш возраст?

А.18-24 Б. 25-30

В. 31-40

Г. Более 40

Образование:

А. Высшее

Б. Неоконченное высшее В. Среднее

Г. Неполное среднее

Семейное положение

А. Замужем/женат

Б. Холост/не замужем

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |