

Коровина Н.И.

Мамонова Т.В.

Намятова И.М.

## **Исследование мотивации и удовлетворенности трудом в торговой компании**

В условиях жесткой конкуренции современные предприятия вынуждены развиваться не только за счет освоения новых технологий, но и за счет человеческого фактора. В связи с этим все больше внимания уделяется сотрудникам, которые должны не просто знать свою работу и уметь ее выполнять, а хотеть работать.

В своем исследовании мы опирались на двухфакторную теорию Герцберга и разработанную на ее основе модель Дж. Хакмена и Г. Олдхема.

Предполагалось, что на основе полученных в ходе исследования данных будут сформулированы рекомендации по оптимизации системы мотивирования сотрудников Департамента продаж и повышению степени удовлетворенности трудом.

Исследование проводилось на торговых представителях и мерчендайзерах компании. Выборку составили 27 человек в возрасте до 38 лет с высшим или средне-специальным образованием, из них 18,5% – женщины.

Для получения информации применялись следующие методы и методики: анкетирование, методика незаконченных предложений, метод прямого ранжирования, опросник «Диагностика трудовой мотивации», разработанные Г.В. Икриным. Также использовались методы анализа документации и наблюдения.

Получены результаты по городскому и региональному отделам Департамента продаж.

### *Городской отдел.*

Отметим высшую степень удовлетворенности сотрудников таким приоритетным стимулом, как возможность обучения (устраивает 94% опрошенных).

В качестве резерва для повышения удовлетворенности трудом можно рассматривать низкую удовлетворенность сопричастностью к управлению и деятельности организации в целом, неудовлетворенность общей информированностью, карьерным ростом и организацией работы. Несмотря на это, большинство сотрудников все-таки скорее удовлетворено своим трудом.

Хотя в организации существует достаточно действенная система стимулирования и проводится активная работа с кадрами, для повышения мотивации сотрудников следует обратить внимание на уровень организации работ, справедливость оплаты труда, а также на отношения сотрудников с руководством. Опрошенные считают, что руководитель слабо поощряет их самостоятельность, недостаточно внимательно относится к сотрудникам, часто повышает голос и оказывает психологическое давление. Плохие взаимоотношения с руководителем как основной стрессор значительно способствуют повышению неудовлетворенности трудом.

#### *Региональный отдел.*

Хотя сотрудники ОРП в общем удовлетворены своим трудом, такие факторы, как график работы, самостоятельность и инициативность в решениях вызывают удовлетворение только у чуть более половины опрошенных и являются резервом для повышения общей удовлетворенности. При этом можно отметить стопроцентную удовлетворенность отношениями в коллективе, отношениями с непосредственным руководителем, престижем своей профессии, также практически все опрошенные удовлетворены возможностью обучения и повышения квалификации, справедливостью оплаты, информированностью об общем положении дел компании.

Несмотря на то, что в ТД проводится активная кадровая работа и существует достаточно эффективная система стимулирования, для повышения мотивации следует обратить внимание на уровень организации работ, а также на отношения сотрудников ОРП с высшим руководством ТД. Опрошенные считают, что руководство должно больше предоставлять возможностей для самореализации, самостоятельности и инициативности в решениях, а

также лучше организовать процесс работы. Эффективными мотивационными стимулами, по мнению опрошенных, является привлечение руководством работников к совместному принятию решений, а также предоставление сотрудникам самостоятельности, которой им не хватает.

Исходя из приведенных результатов, для повышения у сотрудников обоих отделов удовлетворенности и мотивации к труду мы предлагаем следующие рекомендации:

- регулярно проводить совещания с руководством (в том числе высокого уровня), на которых персонал не просто критикуют и зачитывают планы, но и разъясняют смысл нововведений, отвечают на вопросы;
- целесообразным нам кажется выпуск информационных буклетов, в которых рассказывается о жизни организации, нововведениях, публикуются поздравления и фотографии лучших;
- выяснить личностные особенности руководителя отдела городских продаж (мотивационная сфера, тип межличностных отношений, стиль руководства), по результатам исследования с целью оптимизации отношений между руководителем и подчиненными и улучшения организации работ провести беседу, целевые тренинги, деловые игры;
- разъяснять сотрудникам, в чем им предоставляется самостоятельность, как они могут получать интересующую их информацию;
- чаще спрашивать мнение сотрудников по вопросам, связанным с трудовой задачей, и учитывать его при организации работы;
- в качестве поощрения дарить сотрудникам именные ручки, кружки с символикой организации и т.п.; руководителю отдела рекомендуем чаще использовать возможности устного поощрения и поддержки.
- при выдаче задания работнику руководству следует подчеркивать значимость задания для сотрудника и для организации;
- рассмотреть возможности гибкого использования рабочего времени;
- создавать условия для включения работников в совместное обсуждение задач, стоящих перед подразделением.