

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Мотивация персонала как фактор конкурентоспособности**

---

**сервисной организации.**

---

наименование темы бакалаврской работы

**АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

Студента (ки) 5 курса 551 группы

направления бакалавриат «Сервис»

Институт истории и международных отношений

---

наименование института

Сусликовой Анны Юрьевны

---

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В.Темякова

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой,

Д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2019

**Введение.** Работа посвящена тому, как организация мотивирует своих сотрудников и подчинённых к трудовой деятельности и как это влияет на конкурентоспособность организации. Персонал становится главным инструментом в процессе достижения прибыли и конкурентоспособности предприятия. Для качественного контроля на предприятии формируется система стимулирования трудовой деятельности.

Успех работы организации зависит от определенных людей, их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотиваций, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. В связи с этим, для того чтобы предприятие функционировало эффективно, необходимо правильно организовать труд работников, при этом постоянно их контролируя деятельность, используя различные эффективные методы управления персоналом.

Главная задача руководителя – создавать условия для реализации и развития профессионального и личного потенциала работника в его труде на общее благо организации и его самого<sup>1</sup>.

Проблема организации мотивации на практике объясняется также слабой изученностью особенностей мотивирования персонала, занятого в области сферы услуг.

Цель бакалаврской работы – на основе изучения теоретических основ исследования мотивации персонала как фактора конкурентоспособности сервисной организации проанализировать мотивацию персонала ООО «Дубки» и её воздействие на конкурентоспособность данной организации.

Задачи исследования данной работы состоят в том, чтобы:

1. Изучить понятие мотивации и содержание функции мотивации;
2. Рассмотреть методы мотивации сотрудников сервисной организации;
3. Исследовать обусловленность конкурентоспособности организации сферы сервиса мотивацией её персонала;

---

<sup>1</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. / В.Р. Веснин - М.: Изд. Юрист, 2001. – С.532

4. Дать общую характеристику деятельности ООО «Дубки»;
5. Проанализировать практику воздействия мотивации персонала на конкурентоспособность торговой точки ООО «Дубки»;
6. Разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала с целью роста конкурентоспособности торговой точки ООО «Дубки».

При написании бакалаврской работы были использованы труды таких авторов как, Верховин В.И<sup>1</sup>, в книге которого была рассмотрена мотивация труда работников; Егорошин А.П.<sup>2</sup>, работа которого посвящена управлению персоналом; Лобановой Т.Н.<sup>3</sup>, в труде которой была изучена мотивация и стимулирование; Артюхова И.В.<sup>4</sup>, в ее работе были рассмотрены методы стимулирования труда; Решетникова Л.Н.<sup>5</sup>, в книге которой было изучено влияние мотивации на конкурентоспособность организации; Чайков<sup>6</sup>, в его журнале были описаны взаимосвязи конкурентоспособности организации и мотивации работников.

Работа состоит из теоретической и практической части, которые полностью раскрывают суть выбранной темы. В структуру работы входит введение, две главы работы, заключение, список использованной литературы и приложение. В первой главе бакалаврской работы произошло ознакомление с понятием мотивации и содержанием функции мотивации, а также методами мотивации сотрудников сервисной организации и была проанализирована обусловленность конкурентоспособности организации

---

<sup>1</sup> Верховин В.И. Мотивация труда работников в условиях современного производства. М.: Дело, 2002 - 324с.

<sup>2</sup> Егорошин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 2004 – 432с.

<sup>3</sup> Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для бакалавров/ Т.Н. Лобанова.- Люберцы: изд.Юрайт, 2016.-482с.

<sup>4</sup> Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015.

<sup>5</sup> Решетникова Л.Н. Влияние мотивационных стратегий на укрепление конкурентоспособности организации // Вестн. Иркутского гос. техн. ун-та. - 2010. - № 7. - С. 266-268. ;

<sup>6</sup> Чайков М. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет усиления мотивации работников / М. Чайков, А. Чайкова // Человек и труд. – 2012. - № 1. – С. 64-65

сферы сервиса мотивацией её персонала. Во второй главе была рассмотрена общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Дубки», практика воздействия мотивации персонала на конкурентоспособность организации и выявлены направления совершенствования мотивации персонала с целью роста конкурентоспособности ООО «Дубки».

**Основное содержание работы.** Мотивация - это воздействие на работников организации с целью направить и распознать их действия в интересах организации<sup>1</sup>. Создать необходимый уровень мотивации труда – задача, требующая от руководителя предприятия не только знания профессиональных качеств своих работников, но и понимания их нужд, устремлений, желаний.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели<sup>2</sup>:

- 1) выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;
- 2) повысить лояльность, верность сотрудника организации.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании: падению производительности труда; ухудшению социально-психологического климата в коллективе; снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

Среди множества современных методов мотивации рассмотрим самые основные. Известный американский экономист Дж. Гэлбрейт выделил

---

<sup>1</sup> Генкина Б.М. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие./ Б.М. Генкина - М.: Изд. Высш. шк., 2009. – С.189

<sup>2</sup> Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Журнал Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2015. - № 4.- 24с.

четыре основных метода мотивации: принуждение; вознаграждение; солидарность (отождествление); приспособление<sup>1</sup>.

Оценивая принуждение как метод управления людьми, надо отметить, что оно обладает немалыми управленческими достоинствами. Принуждение максимально экономично — для его осуществления не надо никаких материальных ресурсов, достаточно иметь «твердый характер»<sup>2</sup>. Принуждение максимально оперативно (наказать можно сразу, «здесь и сейчас»). Недостатки же принуждения как метода мотивации лежат в основном в психологической и социальной сферах жизни общества. В результате его неумеренного и длительного воздействия люди меняются в негативном направлении: развиваются их пассивность, неуверенность, подавленность, отказ от своего достоинства, а часто и раболепство, угодничество, подхалимаж, эгоцентричность, хитрость, мелочность.

Оценивая метод вознаграждения, можно сказать, что для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этим методом легче управлять мотивационными механизмами.

Оценивая метод солидарности или отождествления возможно выделить то, что данный метод воспитательного характера, а также метод психологического влияния на работников компании. Использование социально-психологических методов играет особенную значимость при осуществлении функции мотивации и принципа вовлеченности персонала в улучшение деятельности компании, воздействия на коллективы и развитие

---

<sup>1</sup> Дахнер А.Л. Основные направления совершенствования форм и методов мотивации работников на предприятии // Журнал Молодежь и наука. - 2017. - № 4. –С.89

<sup>2</sup> Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе : колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. — С.221

общественного мнения о престижности качественного труда, формирования позитивного психологического климата в коллективе, разрешение конфликтных ситуаций, обеспечения психологической совместимости сотрудников, воздействия положительными примерами.

Расценивая метод приспособления, можно сказать, что происходит воздействие на цели организации путем частичного их приспособления к целям менеджеров высшего и среднего управленческого звена.

Организация ООО «Дубки» – это крупнейший мясокомбинат, основная деятельность которого заключается в производстве колбасных изделий и мясных деликатесов. Организации ООО «Дубки» – это сервисная организация, где работает большое количество сотрудников, ведь мясокомбинат, где производят колбасы и мясные деликатесы – это большое производство.

Поконкретнее рассмотрим тот персонал, который оказывает торговую услугу, а именно непосредственно ведет диалог с покупателем и продает продукцию – это торговый представитель. Спроецируем теоретические постулаты на практическую плоскость и рассмотрим какими методами руководитель торговой точки г.Саратова ул. Московская д.14 мотивирует торговых представителей данной организации.

На торговой точке используется одновременно два метода мотивации персонала, а именно метод вознаграждения и метод солидарности или отождествления. Путём использования метода вознаграждения, у сотрудников есть стимул к труду и работе. В обмен на это сотрудник получает какую – либо награду, премию, благодарность. К примеру, в данной организации в 2016 году состоялся конкурс «Лучший торговый представитель 2016 года». И в итоге победительнице подарили в качестве награды – мультиварку за лучший результат по показателям продажи на торговой точке, доброжелательности к покупателю и ответственности за трудовую деятельность.

И второй метод, который использует торговая точка для мотивации работы своих сотрудников, – это метод солидарности или отождествления. Этот метод выражается через убеждение, воспитание, обучение, а также путем создания определенного климата в коллективах у работников организации развивают цели, устремления, совпадающие или близкие к целям организации. В данной организации есть менеджер по обучению персонала, в обязанности которого входит полное обучение торговых представителей – технологии продажи выпускаемой ими продукции. Сотрудников обучают технологии продажи, которая разработана и используется именно ими. При появлении каких-либо новшеств или изменений в технологии продажи, менеджер по обучению связывается с торговым представителем непременно и проводит обучение дистанционно (по телефону). При устройстве на работу торговые представители проходят стажировку и обучение (обучают пользованию кассовыми аппаратами и введению документации), участвуют в тренингах и семинарах.

Конкурентоспособность организации – это её преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли. Базовой составляющей понятия является «конкуренция» – это «борьба», «соревнование» юридических или физических лиц за покупателя<sup>1</sup>. Суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

В работе были рассмотрены основополагающие финансовые показатели, такие как: коэффициенты ликвидности, коэффициенты рентабельности, коэффициенты стабильности, платежеспособности, кредитоспособности, позволяющие дать оценку конкурентоспособности организации. В результате структура баланса позволяет говорить об

---

<sup>1</sup> Криворотов В. В. Построение мотивационного механизма приращения конкурентоспособности предприятия / Криворотов В. В., Калина А. В., Пахтусов А. В. // Журнал Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2011. - № 13. – С.77

анализируемом предприятии, как об устойчивом в финансовом плане, так как за анализируемый период оно было полностью обеспечено собственными оборотными средствами, необходимыми для финансовой устойчивости. По коэффициенту соотношения собственных средств и заёмных средств финансовое положение организации устойчиво, показатели ликвидности свидетельствуют о платежеспособности предприятия.

В результате проведенного анализа были выявлены недостатки, порождающие следующие проблемы на торговой точке г.Саратова ул.Московская д.14:

1)Снижение оплаты труда. Раньше заработанная плата торгового представителя состояла из оклада и премии; за соблюдение технологии продажи сотрудники торговой точки постоянно получали оклад и премию. Технология продажи подразумевает под собой стандартный набор описанных действий, регулирующий взаимодействие с потребителями, направленное на интенсивное повышение объёма продаж. Минимальная заработная плата работника за месяц составляла от 16800р., и максимальная 19600р. Но сейчас с января 2019 г. ввели план по объёму продажи продукции. И теперь, если торговый представитель не выполняет план по объёму продажи продукции, то не получает премию. План по объёму продажи завышают, торговый представитель практически никогда его не выполняет (исключение - Новый год, Майские праздники) и, следовательно, получает лишь один оклад, поэтому на торговой точке наблюдается снижение оплаты труда.

2) Согласно теории Ф. Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени наличия «гигиенического фактора» у человека возникает неудовлетворенность трудом. Если они недостаточны, то сами по себе вызывают неудовлетворение работой и не могут мотивировать человека на что-то.

На торговой точке, а именно г.Саратов ул. Московская 14, соблюдены не все санитарно - гигиенические требования (отсутствие раковины с

проточной водой, отсутствие сан узла, отсутствие микроволновой печи). В первую очередь здесь отслеживается явное нарушение со стороны санитарии, ведь это продуктовый магазин. Торговый представитель вынужден закрывать торговое помещение на технический перерыв (отходит в соседнее торговое помещение). Отсутствие микроволновой печи приводит к тому, что работник трудится с 8 утра до 20 вечера, и у него нет возможности употребить пищу в горячем виде.

3) Технические недоработки (весовую заморозку привозят в слабых упаковках. К примеру, когда торговый представитель пополняет запасы продукции в морозильную камеру - пакет с замороженными пельменями, то упаковка разрывается от тяжести по пути. Продукция оказывается на полу, что категорически запрещено. Для торговых представителей это весомый минус, а для производства это экономия на дешевой упаковке и большая вместимость продукции).

В результате, данная торговая точка работает четвертый год, она является конкурентоспособной. Торговая точка расположена на оживленной улице, и имеет большую проходимость. Имеет достаточно широкий ассортимент: колбасные изделия, мясные деликатесы, сыры, сливочное масло, кондитерские изделия (конфеты, печенье, сладости), чай, кофе, весовую заморозку (котлеты, блинчики, вареники, пельмени, колбаски для жарки); квалифицированный персонал, которому принадлежит одно из важнейших мест в деятельности организации. Безусловно, персонал влияет на конкурентоспособность организации и, в свою очередь, побуждает руководство постоянно содействовать росту профессиональных и личностных качеств сотрудников. Ключом к достижению этой цели является мотивация персонала.

Таким образом, для совершенствования мотивации персонала с целью роста конкурентоспособности торговой точки ООО «Дубки» по адресу: г.Саратов ул.Московская д.14 предложены следующие мероприятия:

1. Предлагаем ввести основное мероприятие по повышению мотивации персонала – «прогрессивную шкалу процентов от продаж», это напрямую повлияет на заинтересованность сотрудников в росте продаж и рост самих продаж, а значит и рост конкурентоспособности организации. Предлагаем торговым представителям ввести минимальный оклад. За один день составит 400 рублей. И установить прогрессивную шкалу процентов от продаж, она заключается в том, что чем больше составит выручка торговой точки, тем выше будет процент от продаж. Предлагаем ввести 3 % от продажи, если выручка торговой точки составит до 30 000 руб. за день. Если выручка будет превышать 30 000 руб. в день, то процент от продаж увеличивается до 5.

С минимальным окладом 400р., сотрудники будут ощущать некую финансовую стабильность, поскольку будут полностью застрахованы, что минимум за день работы они получают. С учётом заинтересованности сотрудника в прогрессивной шкале процентов от продаж торговый представитель будет больше предлагать продукции потребителю, будет продолжать поддерживать с потребителем диалог, намереваясь увеличить сумму чека, будет внимательно и доброжелательно относиться к потребителю, качественно и добросовестно относиться к работе и вскоре продажи торговой точки повысятся. А, значит, повысится конкурентоспособность организации.

2. Предлагаем ввести второстепенное мероприятие, которое также повлияет на повышение мотивации сотрудников с целью роста конкурентоспособности организации. Предлагаем использовать мероприятие «Лучший торговый представитель», посредством которого поощряются те сотрудники, которые вносят свой вклад в повышение качества выпускаемой продукции, предлагают инновационные идеи и которые делают больше того, что прописано в их должностных инструкциях.

3. Другим второстепенным мероприятием, которое также повлияет на мотивацию персонала, будет выплата работникам вознаграждения за выслугу лет (непрерывный стаж работы).

Выплата вознаграждения работникам должна производиться в виде ежемесячных процентных надбавок к должностному окладу в зависимости от непрерывного стажа работы, дающего право на получение вознаграждения. Начисление и выплата вознаграждения за непрерывный стаж работы должна производиться ежемесячно за фактически отработанное время при наличии собственных средств. Стаж работы исчисляется один раз на начало года. В стаж работы, дающий право на получение вознаграждения, включается только время работы на предприятии ООО «Дубки».

Согласно расчетам, дополнительная нагрузка на бюджет торговой точки в результате внедрения описанных мероприятий составит всего 0,8-1,6% от выручки.

Такие новшества помогут минимизировать уровень текучести кадров, увеличить производительность труда, культуру управления, объём продажи продукции, качество услуг и повысить уровень конкурентоспособности организации в целом. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.

**Заключение.** Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Но далеко не все инструменты, позволяющие высокоэффективно управлять поведением сотрудников коммерческих компаний, оказываются также эффективны.

Не секрет, что с развитием общественных и производственных отношений меняется жизненный уклад работника, условия его труда. В современных условиях для достижения высоких трудовых успехов, создания и функционирования конкурентоспособного предприятия недостаточно мотивировать работника на каком-то определённом этапе его деятельности.

Уровень мотивации должен быть таким, чтобы гарантировать выполнение работником необходимых работодателю трудовых показателей. Тогда такая мотивация будет эффективной и полезной. Уверенность работника в завтрашнем дне, вызванное удовлетворением предложенными ему условиями труда, способствует пониманию работником, что

предприятие в нём нуждается, что в свою очередь вызывает ответное обязательство со стороны работника качественно трудиться, эффективно для предприятия. И напротив, недостаточный уровень мотивации, либо её отсутствие вовсе, вызывает у работника чувство временности и тревоги, опасения в отсутствии востребованности на рынке труда.

Такое состояние вынуждает работника думать о смене места работы и не способствует повышению производительности и качества труда, а порой вообще отрицательно сказывается на способности работника выполнять свои трудовые обязанности. Как правило, такие предприятия страдают текучестью кадров, невысокими трудовыми показателями, что не является залогом конкурентоспособности.

Сотрудникам необходим профессиональный рост, для этого необходимо привлекать их к участию в различных обучающих тренингах за счет работодателя. Менеджерам по продажам в период высокого сезона должны начислять надбавки к зарплате за большой объем работы и за возможные переработки. На основании благодарных отзывов клиентов отличившимся сотрудникам должны выплачивать премии. Не стоит забывать и о культуре труда, которая заключается в правильной организации своего рабочего пространства.

Условия труда также являются мотивом к труду, а не простой необходимостью. Культура труда строится на обоюдном доверии, уважении, искренности со стороны руководства и персонала. Когда руководитель признает труды сотрудников, это положительно сказывается на работе, повышает ее продуктивность и желание приносить хорошие результаты. Все это позволяет сотруднику получить уверенность в организации и удовольствие от проделанной работы.

Из всего вышесказанного следует сделать вывод, что результаты работы очень тесно связаны с мотивацией. Работа мотивированных сотрудников всегда более продуктивна, что способствует росту конкурентоспособности самой организации.