

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**  
**(На примере ПАО «Магнит»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 4 курса 443 группы

направления 38.03.03 «Управление персоналом»

экономического факультета

Мулдашева Айзата Набикуловича

Научный руководитель  
д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Н.С Землянухина

Зав. кафедрой  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2022

**Введение.** Мотивация трудового поведения сотрудников занимает одно из центральных мест в системе управления в каждой организации, так как мотивация выступает главной движущей силой функционирования персонала, который, в свою очередь, является важнейшим фактором развития любого хозяйствующего субъекта. Как правило, целесообразность изучения и применение различных механизмов мотивации трудового поведения в управлении современной организации имеет возрастающие тенденции: и зарубежные, и российские организации уделяют все большее внимание вопросу мотивации персонала, стимулированию его как экономическими, так и моральными методами в силу возросшей роли персонала в развитии каждой организации. Применение мотивации трудового поведения сотрудников в организации требует более тщательного изучения и анализа в целях выявления определенных недостатков и применения мер для их устранения.

Вопросами определения направлений совершенствования мотивации персонала в организации занимались такие авторы, как А.В. Варенов, А.А. Волосский, Е.П. Ильин, А.П. Егоршин, А.А. Литвинюк, а также множество других. Однако многие вопросы применения методов мотивации в российских условиях все еще остаются открытыми.

Цель выпускной квалификационной работы - изучить мотивацию персонала в организации ПАО «Магнит» и разработать направления по совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- изучить теоретические аспекты применения мотивации персонала в современном менеджменте;
- рассмотреть виды мотивации персонала;

- дать общую характеристику деятельности организации ПАО «Магнит»;
- исследовать особенности мотивации персонала в организации ПАО «Магнит»;
- выявить проблемы мотивации персонала ПАО «Магнит»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления мотивацией трудовой деятельности.

Работа содержит три главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации персонала в организации, во второй главе проведен анализ мотивации персонала в ПАО «Магнит», третья глава содержит направления совершенствования мотивации персонала в ПАО «Магнит».

### **Основное содержание.**

#### **Теоретические основы мотивации персонала в организации.**

А. Шопенгауэр впервые упоминает мотивацию в своей теории познания в качестве отдельного закона, *principium ratiōnissufficientis* (лат.) – закона достаточно основания, в котором отмечает, что мотив влияет на поступок и способен предварять практически все действия человека.

Мотивация в механизме управления современной организацией регулирует численность персонала, количество видов и методы стимулирования труда, обуславливает рост производительности труда, способствует росту квалификации и привлекательности конкретного рабочего места и профессионального труда.

Исследованию сущности и содержанию мотивации как способа побуждения работников предприятия к высокопроизводительному труду ученые посвящали уже давно свои исследования. Однако до сих пор не существует общепринятой формулировки данного понятия.

Е.П. Ильин дает определение мотивации следующим образом: «Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей»[3, с. 9].

По мнению А.В. Варенова, «Мотивация - вербальное поведение, направленное на выбор мотивов для объяснения трудового поведения сотрудников в организации»[4, с. 14].

Таким образом, большинством теоретиков под мотивацией принято понимать специальные действия, которые побуждают работника к эффективному труду. При этом в определении мотивации немаловажным становится слово «эффективный», обозначающее разницу между мотивацией и ее отсутствием и демонстрирующее значимость этой функции в менеджменте.

Для того, чтобы повысить эффективность деятельности в организации требуется создать мотив (определенную заинтересованность) у человека для качественного исполнения своих трудовых обязанностей.

Выделяют две основные группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные[7, с. 230].

Содержательные теории раскрывают значение для людей внутренних побуждений, основанных на их потребностях. Основными из них являются:

- пирамида потребностей А. Маслоу;
- теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

В современных условиях методы мотивации труда принято условно разделить на три вида:

- 1) организационно-административные (приказы, нормативы, распорядок дня, штрафы, выговор, увольнение и т.д.);
- 2) экономическая (оклад, бонусы, премии, организация питания на рабочем месте, служебный транспорт, услуги связи и др.);
- 3) социально-психологическая (карьеру, престиж, уважение, награды, возможность самореализации и т.д.)[11, с. 78].

Материальная мотивация

При таком подходе сотрудникам выплачиваются финансовые выплаты – премии, бонусы, проценты. Можно выделить несколько уровней материальной мотивации: Краткосрочная, которая рассчитана на месяц или квартал. Среднесрочная, или годовая. Долгосрочная, рассчитанная на несколько лет. Или запрограммированная на достижение глобальной цели.

Не все руководители отдают должное мотивации, не имеющей материальной основы. Некоторые пренебрегают нематериальными механизмами мотивации персонала. Это неверная позиция. Для многих важна не материальная составляющая, а эмоции, драйв, взаимоотношения в команде.

#### **Анализ мотивации персонала в ПАО «Магнит».**

Основными направлениями деятельности ПАО «Магнит» согласно Уставу являются:

- оптово-розничная торговля, как в специализированных, так и в неспециализированных магазинах продуктами питания и непродовольственными товарами;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством;
- осуществление координации дочерних обществ (в частности, привлечение финансовых ресурсов и предоставление денежных средств дочерним обществам) и др.

Рассмотрим экономические показатели организации.

Таблица 1 - Экономические показатели деятельности организации ПАО  
 “Магнит” за 2018-2020 гг. в тыс. р.

Показатель	20	20	a	Te	20	a	Te
	18г	19г	бс. отклон.	мп. прирост а %	20	бс. отклон.	мп. прирост а %
Выручка от продаж тыс. р	41 4553	66 5891	1 064351	7, 62	76 7443	4 19812	10 ,8
Себестоимость, тыс. р	71 803	67 775	1 089051	10	64 329	4 08522	12 ,35
Прибыль(убыток) от продаж, тыс. р	16 1662	95 8742	- 14700	2, 4	23 7300	1 1290	5
Чистая прибыль (убыток), тыс. р	30 998450	40 501229	4 91	- 32	28 127553	2 136	- 60
Величина прибыли от продаж на каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции %	30 ,8	24 ,6	0	-4	27 ,6	0 ,1	-6

На основании данных из приведенной выше таблицы экономических показателей деятельности ПАО «Магнит» сделаем заключение, что за 2018—2020 гг. в данной организации происходит повышение выручки и снижение себестоимости и чистой прибыли. Сокращение себестоимости приводит к увеличению чистой прибыли.

Прирост выручки является весьма важным показателем, который характеризует эффективность функционирования предприятия. Увеличивающаяся выручка ПАО «Магнит» свидетельствует об увеличении объемов продаж, которые в свою очередь зависят от следующих факторов: качества, выпускаемой продукции; разумной ценовой политики; налаженных каналов сбыта; эффективных рекламных мероприятий и т.д.

Структура штата предприятия представляет собой совокупность линейных и функциональных органов предприятия, а также систему их связей, взаимозависимостей и взаимодействия.

Управление предприятием осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом предприятия.

Генеральный директор магазина «Магнит» несет полную административную ответственность за работу ПАО «Магнит».

Исполнительный директор выполняет все виды управленческих функций в подчинении у генерального директора.

Директор по маркетингу и менеджер по маркетингу занимаются мониторингом рынка конкурентов, отвечает за маркетинговую деятельность ПАО «Магнит».

Директор по закупкам и менеджер по закупкам реализуют задачи закупок всех видов, необходимых для ПАО «Магнит». А также снимают остатки товаров для их последующего заказа по позициям.

Директор по продажам и менеджер по продажам отвечают за реализацию товара,

Комитет по кадрам и вознаграждениям совета директоров выполняет функции контроля выплат материальных вознаграждений сотрудникам согласно Положению о мотивации и оплате труда ПАО «Магнит».

Менеджер торгового зала следит за порядком в торговом зале, наличие ценников на товаре, правильно занесёнными данными в ценники, а также помогает покупателям найти нужный отдел в гипермаркете и разрешает спорные вопросы между покупателем и кассиром.

Кладовщик ответственный за деятельность склада.

Товаровед ответственный за прием и переоценку товаров.

Упаковщики-комплектовщики товаров выполняют комплектацию товаров и заполнение торговых мест в зале товаров по планограмме.

Грузчики производят съём товара со складских мест и обеспечивают разгрузку товара с приходящих машин в магазин.

Продавцы-консультанты находятся всегда в зале, помогают покупателям сделать покупку и проконсультировать по товарам, о которых интересуется покупатель.

Кассиры всегда находятся за кассой, отвечают за прием денежных средств с покупателей за сканированный товар.

Уборщица и охранник находятся в непосредственном подчинении менеджера торгового зала.

### **Направления совершенствования мотивации персонала в ПАО «Магнит».**

В рамках проекта развития системы мотивации ПАО «Магнит» предлагается реализовать следующие направления развития:

1. Внедрение «цифровизации» профессионального развития ПАО «Магнит» в целях мотивации повышения результативности труда с ростом компетенций персонала.

2. Совершенствование нематериальной мотивации персонала ПАО «Магнит» средствами корпоративного управления карьерой перспективных специалистов.

В качестве мероприятий предлагаемого проекта ПАО «Магнит» предлагается использовать следующие:

Мероприятие 1: Повышение гибкости стимулирования ПАО «Магнит» за счет технологии – «персонализации».

Мероприятие 2: Предлагается перейти к интегрированным системам менеджмента человеческих ресурсов в управленческой деятельности в ПАО «Магнит».

Мероприятие 3: Внедрить системе факторов для определения приоритетов процессов формирования и развития резерва кадров на выдвижение в компании.

Мероприятие 4: Проводить целенаправленное планирования карьерного роста менеджеров, включенных в резерв на выдвижение и активно использовать ротацию специалистов, включенных в кадровый резерв компании.

Определим состав и содержание работ по внедрению мероприятия в компанию ПАО «Магнит».

Цифровизация приводит к тому, что именно личностный аспект играет главную роль в процессе интеллектуальной деятельности. На первое место выходят такие компетенции персонала компаний как творчество, профессионализм, коммуникация, и интеллект.

По этому предполагается:

Внедрение бесплатного обучения персонала низшего уровня путем цифровизации, а именно обучение в офисе организации, обучение базовым знаниям владения ПК.

Для управляющих должностей обучение офисным программам.

Все эти меры производятся для уверенности персонала в себе, для понимания того что организации не все равно на своих сотрудников, для того что бы сотрудник понимал что он может и будет развиваться в компании.

Кроме того предполагается внедрение возможности дистанционного обучения.

Обновление рабочих мест, установка удобного для работы оборудования и техники, введение онлайн анкетирования с пожеланиями для рабочего места.

Для реализации проекта требуется финансирование в размере 1 457 368 руб.

**Заключение.** В заключение необходимо подвести и итоги и сделать соответствующие выводы по результатам исследования.

Все определения мотивации в большей или меньшей степени подразумевают следующее — это действенный механизм влияния на трудовое поведение работников посредством формирования условий, при который человек старается максимально прилагать усилия для достижения наивысшего результата.

Исследование проблем мотивации имеет огромную теоретическую основу. Существует большое количество различных теорий мотивации. В настоящее же время существует значительное разнообразие среди методов и технологий мотивации трудового поведения сотрудников и руководство каждой отдельной организации делает выбор в пользу тех или иных инструментов с учетом индивидуальных особенностей своего персонала и условий его работы.

Потребности персонала могут изменяться в зависимости от социальных отношений в обществе. Поэтому наравне с материальными методами вознаграждения, активно могут использоваться и не материальные, так как различные социальные льготы и моральные методы мотивации, имеют такое же значение, как и финансовый фактор.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной его поведения. Ориентация работников на повышение эффективности деятельности предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом. Это говорит о том, что мотивация является неотъемлемой составляющей управленческой деятельности. Она позволяет в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал, как руководителя, так и всех остальных сотрудников для достижения текущих и стратегических целей предприятия.