

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование системы мотивации  
работников молодых возрастов в сервисной организации  
(на примере сетевого магазина «Жизньмарт», г.Екатеринбург)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы

направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

**Вдовиной Кристины Дмитриевны**

Научный руководитель

К.с.н., доцент

К.М. Керими

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н, профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2024

**ВВЕДЕНИЕ.** Мотивация сотрудников является неотъемлемой частью успешной деятельности любой компании. Возрастающая роль человеческого фактора на предприятиях сервиса требует особого внимания к психологическим аспектам, которые регулируют трудовую деятельность. Создание благоприятных условий труда, развитие социальных связей в коллективе, налаживание контакта с руководством и предоставление возможностей для карьерного роста — всё это способствует возрастанию мотивации сотрудников. В свою очередь, высокая мотивация приводит к большей удовлетворённости работой, повышению эффективности трудовой деятельности и результативности функционирования предприятия.

**Актуальность** выбранной темы исследования обусловлена тем, что грамотно разработанная система мотивации способствует профессиональному развитию персонала, что в эпоху непрерывного развития информационных технологий положительно сказывается на решении стратегических задач как организации, так и на обществе в целом. Недостаточно развитые в профессиональном плане сотрудники не востребованы, что приводит к снижению трудового потенциала общества, а также производительности общественного труда. По результатам исследований Аналитического центра НАФИ и Фонда Росконгрес, проведённых в 2023 году, 45% рабочего населения испытывали выгорание на работе, из них 36% это работники молодого возраста.<sup>1</sup> Сотрудников молодого возраста, согласно данным Росстата, составляют люди от 18 до 44 лет - 44,7% от всего работающего населения<sup>2</sup>. Особенностью работников молодого возраста, помимо общих профессиональных навыков, является их отличие от работников среднего возраста в психологической готовности к работе, в основе которой лежит профессионально-трудовая мотивация.

---

<sup>1</sup> Более 1млн работающих россиян находятся в состоянии профессионального выгорания // НАФИ [Электронный ресурс] : [сайт] URL- <https://nafu.ru/analytics/bolee-13-mln-rabotayushchikh-rossiyan-nakhodyatsya-v-sostoyanii-professionalnogo-vygoraniya/?ysclid=1x4dk3d6n340341891> (дата обращения :20.05.2024). Загл. С Экрана. Яз.Рус.

<sup>2</sup> Росстат сообщил о росте численности трудоспособного населения // Интернет-портал «Российской газеты» [Электронный ресурс] : [сайт] URL:-<https://rg.ru/2022/04/27/rosstat-soobshchil-o-roste-chislennosti-trudosposobnogo-naseleniia.html> (дата обращения :20.05.2024). Загл. С Экрана. Яз.Рус.

Теоретические и методологическую базу исследования выпускной квалификационной работы составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в областях психологии, менеджмента и управления персоналом, а также интернет-источники. Методологическая база исследования основана на структурном и логическом анализе, а так же использовании социологических и психологических методов сбора информации.

Теоретические исследования в области мотивации с точки зрения психологии освещены в трудах отечественного исследователя Ю.Ю. Суровицкой<sup>3</sup>. В современной литературе вопросы мотивации персонала рассматриваются в трудах К.А.Валкова<sup>4</sup>, А.Я. Кибанова<sup>5</sup>, Н.Ю. Кауфман<sup>6</sup>. Особенности мотивации разных поколений были описаны в трудах А. Буковской, Л. Н. Депутатовой, К.А. Шишкиной<sup>7</sup>. Актуальные инновационные методы мотивации сотрудников в условиях цифровизации в своих работах рассматривает Н.В. Ничипорова<sup>8</sup>.

**Цель** выпускной квалификационной работы - разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации работников молодых возрастов сервисной организации (на примере сетевого магазина «Жизньмарт», г. Екатеринбург).

Поставленная цель обусловила необходимость решения перечисленных ниже задач:

– изучить сущность, содержание и виды мотивации;

---

<sup>3</sup> Суровицкая Ю.Ю. Понятие о мотивации в психологии /Ю. Ю. Суровицкая, М. Н. Мадимухаметова //Наука и реальность. - 2023. № 1 (13).- С. 36-40.

<sup>4</sup> Валкова К.А. Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом /Валкова К.А.// Международный научный журнал «Вестник науки» 2023 .С. 88 - 92 № 5 (62) Т.4.

<sup>5</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика :Книга 2 :Монография/А. Я. Кибанов. М. :НИЦ ИНФРА-М, 2019.283с.

<sup>6</sup> Кауфман Н.Ю. Система мотивации труда в сфере предпринимательской деятельности // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. № 2-1. С. 79-82.

<sup>7</sup> Л. Н. Депутатова, К. А. Шишкина. Мотивация персонала в контексте теории поколений//Вестник ПНИПУ . Социально-экономические науки. - 2019.№2. - С. 178-191.

<sup>8</sup> Ничипорова, Н. В. Применение инновационных методов мотивации в условиях цифровизации экономики / Н. В. Ничипорова. — Текст : непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы XIV Междунар. науч. конф. (г. Казань, ноябрь 2020 г.). — Казань : Молодой ученый, 2020. — С. 17-19. — URL: <https://moluch.ru/conf/stud/archive/382/16085> (дата обращения :20.05.2024). Загл. С Экрана. Яз.Рус.

- рассмотреть особенности мотивации сотрудников молодых возрастов;
- изучить способы оценки мотивации;
- охарактеризовать деятельность сервисной организации «Жизньмарт», г. Екатеринбург;
- изучить и проанализировать существующую систему мотивации сервисной организации «Жизньмарт», г. Екатеринбург;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации работников молодых возрастов в магазине «Жизньмарт», г. Екатеринбург, и провести оценку предложенных мероприятий.

**Объект** бакалаврской работы - система мотивации на предприятии сервиса.

**Предмет** - система мотивации работников молодых возрастов на предприятии сервиса «Жизньмарт», г. Екатеринбург.

Аналитическая часть авторского исследования включает применение таких инструментов как :

- SWOT-анализ для оценки внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на развитие компании «Жизньмарт»;
- STEEP-анализ для оценки макросреды организации, который охватывает социально культурную, технологическую, экономическую и политическую сферы и позволяет определить их влияние на деятельность компании и разработать меры по взаимодействию с окружением для минимизации угроз и реализации возможностей для неё;
- Анализ 5 сил Портера с целью определения сильных и слабых сторон магазина «Жизньмарт» и выявления возможностей для улучшения конкурентных позиций на рынке.

Эмпирическая база исследования включает в себя следующие методы:

- веб-анализ сайтов сетевой компании «Жизньмарт» с целью выявления целей компании, корпоративного имиджа;

- веб-анализ отзывов с сайтов «Правда сотрудников», «Dream job» для получения информации о мнениях сотрудников в отношении их удовлетворённости рабочим процессом в магазине «Жизньмарт»;

- опрос сотрудников, который позволит нам выявить степень удовлетворённости сотрудников работой и оценить уровень их мотивации.

**Научная новизна** выпускной квалификационной работы представлена разработкой рекомендаций, сфокусированных на улучшении системы мотивации сотрудников молодого возраста в сервисных предприятиях с целью минимизации профессионального выгорания, текучести кадров и повышения эффективности деятельности сотрудников.

**Практическая значимость** работы определяется тем, что результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы в работе кадровых служб по формированию и развитию системы мотивации персонала организаций. Сравнительный анализ специфики мотивационной сферы работников позволяет создавать различные системы мотивации персонала в зависимости от возраста, стажа работы и профессионального статуса. Полимотивированность и развитие мотивационной сферы по мере овладения профессией и получения профессионального опыта позволяют создавать наиболее оптимальные системы мотивации трудовой деятельности.

Работа выполнена на 73 страницах машинописного текста, состоит из введения, 2 глав, заключения, содержит 7 рисунков, 3 таблиц, 8 приложений, список литературных источников содержит 44 наименования.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.**

**ПЕРВАЯ ГЛАВА** «Теоретические основы и практики построения системы мотивации сотрудников молодых возрастов на предприятии сферы сервиса» рассматривает понятия мотивации, стимулирования на примере определений таких авторов как Д.А. Аширов, С.А. Шапиро, М.С. Гусарова. Ученые-специалисты по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом приходят к выводу, что универсальных,

глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, предприятий, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом.

Следующие функции мотивации выделяет А.М. Руденко:

«стимулирующая» - связана с осуществлением намерения;

«организующая» (управляющая) - в основе лежит «замысел»;

«структурирующая» - ведет к «тщательному анализу ситуации»;

«смыслообразующая» - имеет «личностный смысл»;

«отражательная» - отражает содержание «мотивационной сферы личности»;

«объяснительная» –объясняет действие или поступок;

«защитная» –иногда «истинная цель подменяется официальной версией» существующей ситуации, а стимулирование закрепляет изменения.

В работе подробно рассматривается двухфакторная система мотивации Ф. Герцберга, представленная группой гигиенических (политика предприятия и руководства, условия и режим работы, уровень зарплаты) и мотивационных (успех в работе, продвижение по службе) факторов. Материальные методы мотивации действительно играют значительную роль в стимулировании работников и повышении их производительности. Финансовое вознаграждение является одним из основных и наиболее распространённых методов мотивации сотрудников. Он может включать повышение заработной платы, начисление премий и надбавок, предоставление бонусов и социального пакета.

Де-премирование, или наказание недобросовестных работников, также является важным аспектом материальных методов мотивации. Этот метод направлен на поддержание дисциплины и стимулирование сотрудников к более ответственному отношению к своим обязанностям. Данные меры способствуют изменению материального благосостояния работников и повышению их мотивации к достижению высоких результатов.

Неденежные вознаграждения также играют важную роль в мотивации сотрудников. К ним относятся социальное одобрение, подарки, повышение квалификации, обучение, предоставление отгулов, а также возможность гибкого графика работы. Эти методы способствуют созданию благоприятной атмосферы в коллективе, укреплению взаимоотношений между работниками и повышению уровня их удовлетворённости трудом.

Были рассмотрены исследования, проведённые компаниями «Рекардо» о текучести кадров, Microsoft о выгорании рабочего персонала во время пандемии, и совместного исследования платформы онлайн-рекрутинга hh.ru и HealthTech-компания AIBY о бездействии руководителей в вопросе решения проблемы эмоционального и профессионального выгорания. Исследование Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) показало, что за время эпидемии основными факторами профессионального выгорания стали эмоциональное истощение, безразличие, а также негативная оценка своей компетентности и продуктивности.

Основными направлениями усиления мотивации сотрудников молодых возрастов и повышения производительности их труда были выделены следующие:

-стимулирование через денежное вознаграждение: прозрачная система премий и бонусов может не только удерживать ценных сотрудников, но и мотивировать их к более высоким достижениям;

-постоянство: ощущение стабильности со стороны руководства и компании способно повысить уровень работоспособности и преданности сотрудников;

-карьерный рост: развитие сотрудников и возможности перспективного карьерного движения внутри компании способствуют удержанию талантливых и амбициозных специалистов;

-социально-экономическая поддержка персонала: политика по предоставлению различных социальных льгот и льгот для персонала помогает создать благоприятную рабочую атмосферу;

-работа в команде: сотрудничество, обмен опытом и общие цели в команде способствуют повышению эффективности и результативности труда;

-признание: признание достижений и вклада каждого сотрудника способствует укреплению мотивации и вовлеченности в работу;

-развитие знаний: создание условий для постоянного обучения и удаления препятствий для эффективной работы является важным фактором для повышения производительности и мотивации сотрудников.

В России, согласно законодательству, молодежь определяется как граждане в возрасте от 14 до 35 лет. Также существуют другие критерии, например, Международная организация труда (МОТ) определяет молодёжь как лиц в возрасте от 15 до 24 лет. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) также использует предел от 15 до 44 лет для определения молодёжного возраста.

Факторы влияющие на мотивацию сотрудников молодого возраста:

- Профессиональный рост и развитие.
- Гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью.
- Возможность самореализации.
- Социальная ответственность компании.
- Карьерные возможности.
- Коллегиальная атмосфера и командная работа.
- Признание и поощрение.
- Доступ к новым технологиям.
- Обратная связь и возможность обсуждения.
- Развитие лидерских качеств.

Теория поколений рассматривает три поколения, два из которых входят в «молодую» категорию возрастов - X, Y, Z. Данные названия представителей поколений, родившихся в периоды с 1965-го по 1999 г. К поколению X мы



будем относить людей, родившихся в период с 1965-го по 1980 г. Поколение У - это люди, рожденные с 1981-го по 1996г. И соответственно, под поколением Z будем понимать тех, кто родился после 1997 г.

Особенности мотивации поколений: считается, что поколение У мотивирует финансовое вознаграждение, технологическое оснащение рабочего места, оптимизация и автоматизация процессов, небольшое количество запретов. Поколение Z -конкретные цели с конкретными сроками выполнения, материальное поощрение (вознаграждения и премии) после каждого успешно выполненного задания, рейтинговая оплата обучение (необязательно связанное с занимаемой должностью), личный ментор, к которому работник испытывает приязнь и уважение или можно общаться на равных, работа должна быть интересной. Поколение 2 привлекают социальные проекты, комфортные условия работы, наличие всего необходимого (фитнес-центр, уютный офис).

Ресурсное состояние -сочетание высокого уровня физического и психологического благополучия, которое выражается в готовности и способности человека эффективно справляться с текущими задачами, а также в наличии сил и мотивации для реализации своих планов.

Ресурсы помогают сотрудникам:

- достигать целей, повышать свою эффективность;
- лучше регулировать свои эмоциональные состояния и мотивацию;
- эффективнее справляться со стрессом;
- поддерживать позитивную самооценку, повышать уверенность в собственных силах и способность к контролю своей жизни;
- контактировать с другими людьми и заводить новые знакомства;
- развиваться как личность и приобретать новый опыт;
- привлекать и создавать новые ресурсы.

Talent Management - это процесс управления, сохранения в организации и развития людей, которых компания считает важными и ценными для достижения стратегических целей.

Методы для оценки качественных показателей мотивации персонала: опрос, тестирование, экспертные оценки, диагностическое интервью, проективная методика.

Основные модели Work-life balance:

- ✓ сегментационная модель;
- ✓ модель побочного эффекта;
- ✓ компенсаторная модель;
- ✓ инструментальная модель;
- ✓ конфликтная модель.

ВТОРАЯ ГЛАВА Исследование системы мотивации персонала молодого возраста на предприятии сервиса «Жизньмарт», г. Екатеринбург включает характеристику деятельности франчайзингового магазина готовой еды «Жизньмарт», расположенного в городе Екатеринбург на ул.Белинского 222. Были проведены СТЕП-анализ, SWOT-анализ, анализ 5 конкурентных сил Портера и анализ удовлетворённости существующей на предприятии системы мотивации.

Результаты анализа 5 конкурентных сил Портера позволили разработать такие рекомендации как придерживаться стратегии уникальности товара, регулярно отслеживать деятельность конкурентов, формировать неповторимые предложения и поддерживать прозрачность в производстве.

Необходимо также активно реагировать на появление новых игроков и быстро адаптироваться к изменениям на рынке. Ключевым моментом будет дифференциация предложения, чтобы привлечь и удержать клиентов. Развитие уникальных сезонных предложений и акцент на качество продукции могут стать конкурентными преимуществами магазина «Жизньмарт».

В результате проведения SWOT-анализа мы пришли к выводам, что важно продолжать инвестировать в повышение квалификации персонала, так как это позволит поддерживать высокое качество обслуживания и продукции. Специализация на качественных продуктах и контроль качества дает

преимущество перед конкурентами, что свидетельствует об эффективности данной стратегии. Создание уютной атмосферы в магазинах способствует повышению лояльности клиентов и узнаваемости бренда. Постоянное внимание к обратной связи от клиентов поможет не только удовлетворить их потребности, но и улучшить репутацию компании. Необходимо тщательно анализировать конкурентов и стремиться улучшать свои позиции на рынке путем разработки уникальных предложений.

Исходя из перечисленных в СТЕП-анализе факторов: необходимо быть готовым к изменениям в законодательстве и принимать оперативные меры для минимизации рисков. Возможность пользоваться льготами для сферы общественного питания может стать дополнительным стимулом для развития бизнеса и привлечения новых клиентов. Необходимо активно использовать имеющиеся преимущества и искать новые возможности для роста компании.

Сравнительный анализ заработных плат и имеющихся в магазине «Жизньмарт» материальных и нематериальных способов мотивации показал нечеткое разделение профессиональных обязанностей и уровень заработных плат ниже среднего уровня, в целом по г. Екатеринбургу.

Анализ опросов сотрудников выделил такие проблемы как:

- оборудование для варки кофе устаревших моделей;
- большая нагрузка сотрудников, вызванная как переработками, так и общей нехваткой персонала;
- система мотивации, которая не соответствует ожиданиям и потребностям сотрудников: наличие штрафов и неэффективных мер поощрения;
- неудовлетворенность сотрудников состоянием своего физического и эмоционального здоровья.

Были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию системы мотивации:

- 1) закупить Bravilo Bonamat, термос 2л, металлическая колба для сокращения времени изготовления кофе на 4 минуты;

2) закупить проточный нагреватель для кофемашины SIEMENS: сокращает время изготовления кофе на 4 минуты;

3) оформить ежемесячную подписку на HR-платформу «Motivity»: отслеживает уровень мотивации путем ежемесячных опросов, содержит корпоративный календарь, позволяет геймифицировать рабочий процесс, включает платформу для обучения сотрудников;

4) проводить оценку эффективности сотрудников;

5) ввести групповые занятия йогой в студии Воho: позитивное влияние на физическое и эмоциональное здоровье;

6) распределять продукты не подходящая для продажи среди сотрудников: по окончании рабочего дня сотрудники будут обеспечены продуктами питания, благодаря чему экономятся временные и финансовые ресурсы;

7) заменить систему штрафов за дисциплинарные нарушения на систему поощрений.

Из главы становится понятно, что мотивационные проблемы в компании «Жизньмарт» требуют комплексного и системного подхода к их решению. Важно осознать, что система мотивации играет важную роль в успешности работы коллектива и уровне его удовлетворенности. Улучшения, предложенные для системы мотивации, охватывают различные аспекты, начиная от подготовки персонала и разнообразия вознаграждений до создания благоприятной рабочей обстановки и системы поддержки здоровья. Эти шаги направлены на то, чтобы сделать рабочее место более привлекательным и поддерживать общий комфорт и эффективность сотрудников. Реализация данных предложений может способствовать значительному повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников в компании «Жизньмарт», что неизбежно скажется на улучшении качества работы и общем успехе бизнеса.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** В данной работе рассмотрены теоретические основы категории мотивация, представлены российские и зарубежные практики

построения системы мотивации, в том числе в нестабильных социально-экономических условиях. На примере системы мотивации в магазине готовой еды «Жизньмарт», г. Екатеринбург дана оценка уровню удовлетворённости сотрудников молодых возрастов рабочими условиями и определён коэффициент текучести кадров. На основании полученных результатов были разработаны и предложены рекомендации, направленные на совершенствование текущей системы мотивации.