

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

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

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование системы мотивации персонала
(на примере ПАО «Магнит»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Воротниковой Валерии Владимировны

Научный руководитель

доцент кафедры менеджмента в образовании,

к.ф.н., доцент _____ «__» _____ 2025 г. / Н.Р. Вакулич/

Зав.кафедрой

д-р эк.н., профессор _____ «__» _____ 2025 г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2025

Введение. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов, мобилизации кадрового потенциала. Данное положение дел характеризует ситуацию во всех отраслях народного хозяйства вне зависимости от масштабов предприятия.

Особенностью управления персоналом в XXI веке является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение инструментов, на которые может опираться эффективная система мотивации.

Актуальность темы данного исследования обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого невозможно рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности работы персонала. Если в рамках одного предприятия эффективность человеческих ресурсов влияет на показатели финансово-хозяйственной деятельности, то в масштабах национальной экономики – это один из объективных факторов роста реальных доходов и уровня жизни населения.

Дополнительную актуальность исследования мотивационных аспектов трудовой деятельности добавляет ситуация кадрового дефицита, констатируемая на сегодняшний день в нашей стране практически во всех сферах.

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ действующей системы мотивации в ПАО «Магнит» и разработать мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала на примере одного из подразделений компании - ММ Красноармейский.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить сущность и понятие мотивации персонала;

- проанализировать особенности мотивации трудовой деятельности в современных условиях;
- изучить и дать общую организационно-экономическую характеристику деятельности ПАО «Магнит»;
- провести общий кадровый аудит предприятия;
- дать анализ действующей системы мотивации в организации;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации на примере работы одного из подразделений организации – магазина «Магнит», действующего в г. Красноармейск Саратовской области.

Объект исследования – ПАО «Магнит».

Предмет исследования – особенности системы мотивации персонала в ПАО «Магнит».

Границы исследуемой проблемы – 2021-2024 гг.

Характеристика информационной базы – материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати по исследуемой проблеме, электронные ресурсы сети Интернет, а также данные о показателях финансово-хозяйственной деятельности ПАО «Магнит» и внутренняя отчетность организации.

Методика исследования, анализа (проектирования) и обработки материала – изучение, анализ, обобщение, моделирование, экономические и статистические методы анализа.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения. Согласно поставленным задачам в теоретической части работы раскрываются сущность понятия мотивации трудовой деятельности и анализируются особенности эффективной системы мотивации в современных условиях. Аналитическая глава исследования посвящена изучению основных показателей деятельности предприятия. Третья глава носит практический характер. В ней, по итогам анализа действующей в организации системы мотивации, предложения по её оптимизации, которые могут быть внедрены в практическую деятельность.

Практическая значимость работы заключается в проведении анализа действующей системы мотивации на примере конкретного предприятия и разработке экономически обоснованных предложений для совершенствования данного направления деятельности организации. Предложенные мероприятия могут быть использованы в реальной деятельности ПАО «Магнит».

Основное содержание работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

Теоретический анализ сущности и особенностей системы мотивации в современных условиях позволил выделить различия в практике отечественных и иностранных компаний, при этом рассмотрены основные виды и инструменты мотивации, а также подчеркнута значимость гибкого подхода при разработке системы мотивации с учетом особенностей конкретной компании.

Анализ деятельности ПАО «Магнит» позволил сделать следующие выводы:

- Рассматриваемая организация «Магнит» владеет крупнейшей сетью магазинов в России по количеству торговых точек и зоне покрытия, что позволяет предлагать обслуживание покупателям на особых условиях.

- Общие показатели финансово-хозяйственной деятельности компании за 2022-23 гг свидетельствуют о положительной динамике доходности, чему во многом способствовал высокий уровень инвестиционной активности. «Магнит» сумел быстро адаптироваться к изменившимся рыночным условиям, сохранив устойчивость поставок: трансформировал часть логистических цепочек на международном направлении; начал развивать мультимодальные перевозки, повысив эффективность собственной дистрибуции; наладил импортозамещение товаров, ввоз которых в Россию был прекращен; максимально увеличил загрузку собственных производственных мощностей.

- По итогам первого полугодия 2024 года, выручка организации выросла на 18,8% год к году и составила 1,46 трил. руб.

- ПАО «Магнит» имеет эффективную систему корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности.

- Организация имеет функционально-процессную структуру управления. Система управления в организации отчетливо сформирована, благодаря постоянной информационной связи между сотрудниками отделов и персоналом магазина. Возможность быстрой передачи любой информации между сотрудниками через сотовую связь, по электронной почте. С недавнего времени в компании действует собственный портал, доступ к которому имеет каждый сотрудник компании (посредством установки приложения).

- «Магнит» — это не только один из крупнейших игроков российского продуктового рынка, но и крупный работодатель, который создает большое количество рабочих мест, в том числе в малых населенных пунктах, моногородах. Отдельным аспектом в данном случае является то, что рабочие места создаются как для высококвалифицированных специалистов, так и людей, не имеющих квалификации.

- В числе важнейших проблем в сфере управления персоналом в торговых организациях - текучесть базового персонала. Для рассматриваемой организации этот вопрос крайне актуален. Проблема текучести, наложенная на проблему сокращения предложения персонала на рынке труда, обосновывает необходимость активизации политики удержания персонала.

- В ПАО «Магнит» действует эффективная система мотивация, которая позволяет достаточно дифференцированно подходить к оценке труда и значимости усилий сотрудников, которая построена на системе грейдов.

- В числе недочетов системы грейдов - низкий уровень информированности персонала розничных магазинов о принципах её работы, о возможностях, которые даёт переход на другой грейд, а также о возможностях, за счет которых можно повлиять на изменение уровня грейда.

Даже самая эффективная система мотивация нуждается в регулярном анализе и пересмотре спектра применяемых инструментов. Поэтому далее в работе были предложены мероприятия, направленные на повышение эффективности действующей системы.

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации. Как было выяснено по итогам анализа, компании «Магнит» удалось создать систему мотивации, которая дополняет систему оплаты труда и используется по всей сети розничных предприятий. Между тем, каждый магазин – это отдельный коллектив, имеющий наряду с внешними регламентами внутренние правила, нормы, это отдельная социальная группа, которая осуществляет свою деятельность в конкретном населенном пункте, районе. Условия, в которых работает персонал магазинов отличаются, как разнятся и сами коллективы. В связи с этим, мероприятия по потенциальной оптимизации системы мотивации мы предложили рассмотреть на примере конкретного торгового подразделения. Однако предлагаемые решения могут быть отчасти распространены на другие магазины сети.

Для совершенствования действующей системы мотивации были разработаны следующие мероприятия:

1. Расширение доступности карьерного роста и обучения.
2. Расширение списка факторов, определяющих уровень грейда.
3. Внедрение программы ДМС для длительно работающих сотрудников.

Первое предложение направлено на повышение понимания *достижимости карьерных изменений внутри компании.*

В современном мире активно развивается онлайн-торговля, появляются различные новые приложения для работы с кассой и складом, что требует от сотрудников непрерывного обучения и адаптации к изменяющимся рабочим процессам. И обучению сотрудников, особенно вновь принятых во многом способствует достаточно хорошо себя зарекомендовавшая практика заимствования опытных вовлеченных и настроенных на повышение

сотрудников из одних магазинов в другие. В большинстве случаев речь идет о повышении в должности или повышении грейда при сохранении позиции. На наш взгляд, возможность карьерного роста, понятная сотрудникам, заинтересованным в таком росте, может стать одним из элементов, способствующих оптимизации действующей системы мотивации.

Так же, готовность дополнительно обучаться и переквалифицироваться для определенной доли сотрудников может быть мотивирующим фактором, чтобы прийти в магазин всерьез и надолго.

Для того, чтобы возможность получить повышение или попасть на обучение стала более ощутимой и понятной, мы предлагаем реализацию следующих мероприятий:

- Прописание объективных критериев, значимых для повышения.

Доступность к этой информации может быть обеспечена в личном кабинете сотрудника (уже имеющееся приложение «Мой Магнит»).

- Предоставление возможности подачи заявки на повышение или дополнительное обучение 1 раз в полгода после прохождения испытательного сотрудника без согласования с непосредственным руководителем.

Благодаря сбору заявок в автоматизированном виде у организации будет постоянно актуализируемый кадровый резерв из заинтересованных и, что важно, опытных сотрудников, что особо значимо при закрытии горячих позиций и может существенно облегчить работы службы подбора персонала.

Стоимость данного решения предполагает только затраты на доработку уже имеющегося приложения «Мой Магнит». Согласно анализу рынка аналогичных услуг, стоимость работы программистов по доработке приложения составит примерно 1 млн рублей, включая предварительную проработку бизнес-процессов, необходимую до начала внедрения.

Второе мероприятие – расширение системы факторов, определяющих уровень грейда мы предлагаем реализовать за счет включения в систему

грейдов показателя активности, вовлеченности в мероприятия, специально запускаемые для сотрудников.

Речь идет о различных внутренних активностях, которые регулярно прорабатываются и запускаются как кадровой службой, так и отделом внутренних коммуникаций. Участие в конкурсах, лайки и комментарии, непосредственное участие в фото и видеосъемках и другие активности могут быть оцифрованы и влиять на возможность перехода на следующий грейд.

Для компании – это не только повышение вовлеченности конкретного сотрудника, но и увеличение информированности коллективов магазинов о новшествах, программах, новых возможностях, изменениях в регламентах и общих показателях работы предприятия.

Кроме того, каждый вовлеченный сотрудник – это PR-носитель, работающий на повышение имиджа предприятия и его привлекательности как работодателя.

Данная работа требует исключительно организационных изменений, без прямых финансовых вложений. Однако, для оптимизации изменений с точки зрения времязатрат, мы предлагаем привлечение консалтинговой компании на анализ и проработку данного проекта первоначально на уровне одного региона. С возможностью последующего масштабирования на другие подразделения в случае эффективности.

Стоимость привлечения консалтинговой компании в Саратовской области оценивается в 250 000 рублей.

Третьим пунктом программы оптимизации действующей системы мотивации является запуск программы дополнительного медицинского страхования для сотрудников, отработавших в организации более 2 лет.

Внедрение системы ДМС может быть реализовано в конкретном магазине с целью удобства администрирования и отслеживания влияния на показатели текучести и изменения в уровне лояльности действующих сотрудников.

При этом решение об участии в программе добровольного медицинского страхования должно быть за сотрудником. При увольнении – страховка перестает действовать.

Мы предполагаем, что выгода компании при реализации данного направления будет выражаться в снижении текучести кадров за счет снижения, прежде всего, импульсивных увольнений, а также выступит прямой причиной остаться в компании для тех, кто с учетом собственного состояния здоровья обращается к докторам чаще, чем 2 раза в год.

Возможность воспользоваться платными медицинскими услугами для многих сотрудников также важна в связи с тем, что частные медучреждения работают по более гибкому графику по сравнению с государственными и муниципальными клиниками.

Предлагаемые решения предполагают разные уровни реализации:

- Затраты на внедрение мероприятий, рассчитанных на весь комплекс магазинов (п. 1 и 2) составят 1 250 000 рублей однократно.

Эффект от внедрения предлагаемых мер по мотивации (п. 1 и 2), выразится, прежде всего в снижении текучести и прямой экономии на подбор и адаптацию новых сотрудников. При снижении показателя текучести в масштабах всей группы компаний на 2,68 процентных пункта, экономия составит 401,5 млн руб. в год. Но реальный экономический эффект будет значительно выше за счет вторичных выгод от повышения лояльности и вовлеченности персонала.

Не смотря на большие показатели экономической эффективности период окупаемости мероприятий составит не менее 6-9 месяцев, ввиду глобальности предлагаемых мероприятий, которые затронут целый ряд действующих бизнес-процессов в организации. Однако, экономическая отдача стоит работы в данном направлении.

- Затраты на внедрение мероприятия № 3 по совершенствованию системы мотивации персонала отдельного магазина «Магнит» в 2025 году составят 83700 руб. и будут ежегодными.

Экономический эффект от внедрения только одного мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит» (системы ДМС) составит 41274 руб. Полученный эффект больше нуля, следовательно, предлагаемое мероприятие, направленные на улучшение системы мотивации персонала магазина «Магнит» экономически эффективно и его внедрение является целесообразным. Дополнительной выгодой для предприятия является уменьшение затрат на оплату больничных листов в течение года благодаря улучшению направления профилактики.

При внедрении двух вышеприведенных мероприятий, предлагаемое решение по внедрению ДМС, может быть использовано локально для отдельных магазинов, где недостаточно срабатывают общие мотивационные инструменты.

Заключение. В теоретической части работы были рассмотрены вопросы значения системы мотивации персонала для современной организации, а также спектр применяемых в данном направлении инструментов.

На основании рассмотренного материала можно сделать следующие выводы:

- мотивация является фактором развития профессионального мастерства и успеха, от мотивации специалиста зависит его эмоциональная вовлеченность и положительное отношение к сложности и напряжению в работе;

- главная задача с точки зрения мотивационного процесса – это обеспечить поведение сотрудников, нацеленное на достижение целей организации;

- крупные розничные сети при построении системы мотивации для персонала розницы сталкиваются одновременно с необходимостью поиска максимально стандартизированных/универсальных инструментов, применимых для всех подразделений, и учитывать значимую разницу между

регионами в плане ситуации на рынке труда, общего уровня благосостояния населения, особенностей менталитета и других факторов.

В числе важнейших проблем в сфере управления персоналом в торговых организациях - текучесть базового персонала. Она статистически значительно выше, чем во многих других отраслях народного хозяйства. В ПАО «Магнит» по итогам 2023 года текучесть составила 24,68%. С учётом значимости проблемы кадрового обеспечения и удержания персонала, проблематика мотивации имеет сугубо прикладное значение, напрямую влияющее на показатели финансово-хозяйственной деятельности компании.

В ПАО «Магнит» действует эффективная система мотивация, которая позволяет достаточно дифференцированно подходить к оценке труда и значимости усилий сотрудников, которая построена на системе грейдов. Предлагаемые нами мероприятия по оптимизации направлены на расширение уже имеющейся системы.

В числе предлагаемых мероприятий:

- Предоставление реальных возможностей для карьерного роста и расширение доступа к программам обучения внутри компании.
- Включение в систему грейдов показателя активности, вовлеченности в мероприятия, специально запускаемые для сотрудников.
- Внедрение системы ДМС для опытных сотрудников компании.

Прямой ожидаемый экономический эффект выражается в снижении текучести кадров и уменьшении затрат на подбор и адаптацию вновь принятого персонала. При реализации всех пунктов в масштабах торговой сети эффективность от внедрения составит порядка 401,5 млн рублей.

Одно из предлагаемых мероприятий - внедрение ДМС может быть использовано локально для отдельных магазинов или регионов, где недостаточно срабатывают общие мотивационные инструменты, либо есть жесткие ограничения в трудовых ресурсах.