

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

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Формирование механизма мотивации персонала в организации (на
примере ООО «Алькор и Ко»)**

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 422 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Кузовенковой Софьи Алексеевны

Научный руководитель

д.э.н, профессор

подпись, дата

И.Н.Пчелинцева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы формирования механизма мотивации персонала организации обусловлена тем, что в современных условиях жесткой конкуренции и динамичных изменений на рынке успех компании во многом зависит от вовлеченности и продуктивности ее сотрудников. Грамотно выстроенная система мотивации позволяет не только удерживать ценные кадры и снижать текучесть персонала, но и стимулировать их к достижению стратегических целей бизнеса.

Сегодня традиционные подходы к мотивации (прежде всего материальные поощрения) уже не всегда дают ожидаемый эффект: сотрудники все чаще ориентируются на баланс работы и личной жизни, возможности профессионального роста, признание и комфортную корпоративную культуру. Это требует от организаций комплексного подхода сочетания материальных и нематериальных инструментов, учета индивидуальных потребностей разных категорий работников и постоянной адаптации мотивационных механизмов под меняющиеся реалии.

Формирование эффективного механизма мотивации, это не разовая задача, а непрерывный процесс, включающий анализ потребностей персонала, постановку четких критериев оценки результатов, выбор релевантных стимулов и регулярную обратную связь. От того, насколько продуманной будет эта система, зависят не только показатели производительности труда, но и общий уровень лояльности сотрудников, их инициативность и готовность разделять ценности компании.

Таким образом, исследование и совершенствование механизмов мотивации персонала остается одной из ключевых управленческих задач, напрямую влияющих на устойчивость и развитие организации в долгосрочной перспективе.

Цель работы – разработать мероприятия по формированию механизма мотивации персонала в организации (На примере ООО «Алькор и Ко»)

Исходя из цели исследования, поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы формулирования механизма мотивации в организации; рассмотреть понятие механизма мотивации в организации; изучить структуру механизма мотивации в организации; рассмотреть методы формирования механизма мотивации в организации; исследовать формирование механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко»; провести характеристику деятельности ООО «Алькор и Ко» проанализировать формирование действующего механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко»; провести анализ проблем формирования действующего механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко»; разработать направления совершенствования формирования механизма мотивации ООО «Алькор и Ко»; предложить рекомендации по введению нематериальной мотивации; рекомендовать предложения по формированию механизма мотивации в ООО «Алькор и Ко»; рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы: работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка используемых источников.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В 1 главе «Теоретические основы формулирования механизма мотивации в организации» автором рассмотрено понятие механизма мотивации в организации, рассмотрена структура механизма мотивации в организации и методы формирования механизма мотивации в организации.

Под термином «мотивационный механизм» понимается совокупность мотивов, используемых при управлении организацией для достижения стратегических целей организации, на которые направлена та или иная совокупность мотивов.

От эффективности функционирующей системы мотивации во многом зависит социальная, творческая и трудовая активность любого наемного работника, которая в итоге, позитивно воздействует на конечные последствия

всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия. А механизм, который приводит в действие эту систему, является мотивационным.

Под механизмом мотивации понимается комплексная система взаимосвязанных форм и методов, применяемых инструментов и схем воздействия на работников, обеспечивающих заинтересованность работника в итоговых результатах деятельности компании через оказание влияния на его трудовую деятельность [1].

Цель мотивационного механизма – сформировать или активизировать состояние личности, которое определяет, насколько эффективно и с какой активностью и направленностью человек готов действовать в определенной ситуации.

Целью мотивационного механизма является замещение в наибольшей степени внешних стимулов внутренними мотивами, т. е. предоставление такой структуры предпочтений работника, при которой выполнение действий, направленных на достижение целей фирмы, становится для него естественным, не требующим внешнего подкрепления. Это позволяет фирме снизить не только затраты на стимулирование персонала, но и на контроль его деятельности. Особое значение достижение этой цели имеет для решения нефинансовых задач фирмы, таких как обеспечение требуемого уровня безопасности.

Для диагностики подойдут разные инструменты: тесты, опросы, анкеты, наблюдение за поведением сотрудников и личные беседы с ними. После того как данные собраны, их тщательно анализируют и лишь затем переходят к созданию мотивационного механизма.

В мотивации задействуют весь набор традиционных методов управления от административных и экономических до социально-экономических и социально-психологических. Задача мотивационного механизма как раз в том, чтобы определить, какие из них будут наиболее уместны в конкретной ситуации.

Разработка мотивационного механизма не единственный путь к повышению эффективности функционирования предприятия, но это необходимое условие ее достижения для любой организации. Овладение современными моделями мотивации позволяет значительно расширить возможности менеджера в привлечении современного работника к достижению целей, стоящих перед организацией. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей, обеспечивающим превращение неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

Во 2 главе «Исследование формирования механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко» автор дает характеристику деятельности ООО «Алькор и Ко», анализирует формирование действующего механизма мотивации персонала в компании, выявляет проблемы формирования действующего механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко».

ООО «Алькор и Ко» - сеть магазинов «ЛЭТУАЛЬ» – самая крупная в России сеть парфюмерно - косметических магазинов, открытых более чем в 180 городах России.

Основная стратегия развития: укрепить позиции "Лэтуаль" в России и зарубежных странах, сочетая физическое присутствие с передовыми цифровыми технологиями, современным дизайном, продвижением собственных торговых марок и персонализированным сервисом.

ООО «Алькор-Ко» представляет собой организацию с линейно-функциональной структурой управления.

Проведенный анализ показывает, что ООО «Алькор и Ко» использует имеющиеся трудовые ресурсы достаточно полно. В среднем количество отработанных одним рабочим дней возрастает за исследуемый период. Положительной тенденцией является увеличение среднегодовой выработки на одного работника и прибыли приходящейся на одного работника, что свидетельствует о росте производительности труда на предприятии.

В настоящий момент в торговой сети «Лэтуаль» используется окладно - премиальная форма оплаты труда.

В рамках бонусной системы оплаты труда итоговый доход сотрудника формируется не лишь за счет базовой ставки, но и благодаря дополнительному вознаграждению, его начисляют за встречи, если достигнуты (или превышены) заданные критерии по объему и качеству работы.

К количественным критериям относятся: реализация и перевыполнение плана по числу проданных товаров, выполнение утвержденных ежемесячных задач, достижение целевых показателей по продажам, а также внедрение передовых стандартов обслуживания. Они становятся возможны благодаря организационным и техническим решениям.

Качественные критерии, влияющие на размер премии, охватывают такие аспекты: улучшение уровня предоставляемых услуг, доля работ, выполненных с первого раза, рациональное использование сырья, экономия энергоресурсов, сокращение расходов на техобслуживание и ремонт техники, а также строгое следование технологическим нормам.

Проанализируем достоинства действующего механизма мотивации персонала в ООО «Алькор и Ко»: применение достаточно разнообразных методов материальной мотивации персонала; выстроенная система мотивации персонала, нацеленная на конечный результат; наличие плана продаж, присутствие заинтересованности сотрудников в максимизации прибыли; применение различных программ материальной мотивации в зависимости от категории сотрудников.

Рассмотрим проблемы действующего механизма мотивации в организации ООО «Алькор и Ко»: Во - первых, в организации не развита нематериальная мотивация, что является крайне негативным фактором. Во-вторых, наблюдается недостаточная информированность сотрудников о системе мотивации; В - третьих, существенная проблема - высокий уровень текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров увеличивает расходы предприятия на процесс адаптации новых сотрудников, на переобучение и на отбор персонала.

Формирование действующего механизма мотивации в ООО «Алькор и Ко» магазине «Лэтуаль» нуждается в комплексной доработке. Чтобы повысить ее эффективность, важно выстроить баланс между материальными и нематериальными стимулами, наряду с денежными поощрениями развивать программы обучения, признания достижений и гибкие условия работы.

В 3 главе «Направления совершенствования формирования механизма мотивации В ООО «Алькор и Ко» автором разработаны рекомендации по введению нематериальной мотивации и предложения по формированию механизма мотивации в ООО «Алькор и Ко» и рассчитана их социально- экономическая эффективность.

В ООО «Алькор и Ко» оптимальным видится использование инструментов нематериальной мотивации. К ним относятся, льготные билеты для сотрудников и их семей в спортивный зал и бассейн для оздоровления персонала. Рекомендуется покрывать 50 % стоимости абонемента в спортзал и 50% от стоимости двух билетов в бассейн ежемесячно. Поощрения лучших сотрудников года посредством вручения грамот и подарков, а также организация доски почета; проведение совместных праздников и мероприятий для трудового коллектива с целью формирования положительного социально-психологического климата и укрепления командного духа; улучшение условий на рабочем месте.

В ООО «Алькор и Ко» требуется систематизировать набор внутренних документов-регламентов. В него должны входить положения о структурных единицах и отделах, которые регламентируют процессы управления персоналом, а также несколько типовых должностных инструкций.

Прежде всего нужно ясно обозначить круг обязанностей для каждой должности. В должностных инструкциях следует детально прописать полномочия и составить исчерпывающий список задач. Это даст каждому сотруднику четкое понимание своих обязанностей и поможет снизить число конфликтных ситуаций, связанных с распределением задач между работниками и подразделениями.

Также для дополнительной мотивации работников ООО «Алькор и Ко» можно рекомендовать установление надбавок за выслугу лет. Этот вид мотивации будет особенно актуальным для данной организации, так как более многие сотрудники имеют стаж работы более 5 лет.

Для формирования механизма мотивации ООО «Алькор и Ко» магазина «Лэтуаль» мы предлагаем применять оценку по OKR (Objectives and Key Results), поскольку она лучше ориентирована на результат; при этом период оценивания стоит сменить с полугодового на квартальный.

Методология OKR позволит ООО «Алькор и Ко» формулировать масштабные и амбициозные цели, а также фиксировать поддающиеся измерению результаты. Используя OKR, ООО «Алькор и Ко» сумеет выстроить иерархию целей, контролировать динамику прогресса и повышать вовлеченность участников процесса.

За счет согласования целей на всех ступенях компании ООО «Алькор и Ко» работники и коллективы яснее осознают, каких результатов им следует добиться и что именно будет считаться успехом. Они также видят, каким образом их повседневная деятельность соотносится с глобальными задачами и стратегическими ориентирами организации. Подобная прозрачность формирует чувство значимости собственного вклада и сопричастности к общему достижению, что способно усилить вовлеченность в работу по реализации намеченных ориентиров.

Отслеживание прогресса по OKR даст всем специалистам ООО «Алькор и Ко» возможность систематически получать сведения о своих успехах и динамике развития. Это способно укрепить мотивацию, поскольку создает ощущение признания заслуг и приносит удовлетворение от реализованных усилий. Если в процессе движения к намеченным показателям возникнут затруднения, коллеги сумеют сообща найти способы преодоления трудностей, что укрепит командный дух и дополнительно стимулирует стремление к выдающимся достижениям.

Следовательно, ключевой особенностью подхода OKR выступают масштабные, требующие значительных усилий цели. Кроме того, специалисты ООО «Алькор и Ко» призваны сами определять собственные ориентиры и ожидаемые итоги, то есть выделять те направления, которые считают наиболее важными. Чтобы OKR действительно носили амбициозный характер, выполнение плановых показателей по этой системе не связывают с уровнем заработной платы и денежными поощрениями. В результате вместо внешнего стимулирования в виде наград или санкций сотрудников вдохновляет личная заинтересованность и стремление к росту.

В результате расчетов видно, что экономический эффект составит 233 659 рублей, срок окупаемости затрат составит 0,9. То есть можно сделать вывод, что затраты на мероприятия по формированию механизма мотивации персонала ООО «Алькор и Ко» окупятся в течение года.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий позволит компании увеличить прибыль деятельности компании в течение одного года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Под термином «мотивационный механизм» понимается совокупность мотивов, используемых при управлении организацией для достижения стратегических целей организации, на которые направлена та или иная совокупность мотивов.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы формирования мотивационного механизма. Целью мотивационного механизма является замещение в наибольшей степени внешних стимулов внутренними мотивами, т. е. предоставление такой структуры предпочтений работника, при которой выполнение действий, направленных на достижение целей фирмы, становится для него естественным, не требующим внешнего подкрепления. Это позволяет фирме снизить не только затраты на стимулирование персонала, но и на контроль его деятельности. Особое значение достижение этой цели имеет для решения нефинансовых задач фирмы, таких как обеспечение требуемого уровня безопасности.

Разработка мотивационного механизма не единственный путь к повышению эффективности функционирования предприятия, но это необходимое условие ее достижения для любой организации. Овладение современными моделями мотивации позволяет значительно расширить возможности менеджера в привлечении современного работника к достижению целей, стоящих перед организацией. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей, обеспечивающим превращение неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу.

Во второй главе была проанализировано формирование механизма мотивации ООО «Алькор и Ко». Таким образом, в данном параграфе приведена общая характеристика организации ООО «Алькор и Ко» и ее кадрового состава. Проведенный анализ показывает, что ООО «Алькор и Ко» использует имеющиеся трудовые ресурсы достаточно полно. В среднем количество отработанных одним рабочим дней возрастает за исследуемый период. Положительной тенденцией является увеличение среднегодовой выработки на одного работника и прибыли приходящейся на одного работника, что свидетельствует о росте производительности труда на предприятии.

Были рассмотрены проблемы действующего механизма мотивации в организации ООО «Алькор и Ко»:

Во-первых, в организации не развита нематериальная мотивация, что является крайне негативным фактором.

Во-вторых, наблюдается недостаточная информированность сотрудников о системе мотивации;

В - третьих, существенная проблема - высокий уровень текучести кадров.

Высокий уровень текучести кадров увеличивает расходы предприятия на процесс адаптации новых сотрудников, на переобучение и на отбор персонала.

Преобладание материальной мотивации в «Лэтуаль» над нематериальной. Повышение заработной платы, премии, сдельная оплата труда для отдельных работников приводят к краткосрочному эффекту или демотивации. Сотрудники воспринимают повышение зарплаты как должное, а не как стимул для повышения производительности.

В магазине нет обеспечения социальных гарантий, нет данных признания достижений, карьерном росте, обучении, благоприятном психологическом климате сотрудников. Хотя нематериальная мотивация не менее важна, чем материальная.

В компании существует проблема низкой вовлеченности сотрудников. Это связано с отсутствием интереса к работе, недостаточной мотивацией или неудовлетворенностью условиями труда.

В третьей главе В ООО «Алькор и Ко» предлагается использование инструментов нематериальной мотивации. К ним относятся, льготные билеты для сотрудников и их семей в спортивный зал и бассейн для оздоровления персонала. Рекомендуется покрывать 50 % стоимости абонемента в спортзал и 50% от стоимости двух билетов в бассейн ежемесячно.

Для формирования механизма мотивации ООО «Алькор и Ко» магазина «Лэтуаль» мы предлагаем применять оценку по OKR (Objectives and Key Results), поскольку она лучше ориентирована на результат.

Также была рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий. В результате расчетов видно, что экономический эффект составит 233 659 рублей, срок окупаемости затрат составит 0,9. То есть можно сделать вывод, что затраты на мероприятия по формированию механизма мотивации персонала ООО «Алькор и Ко» окупятся в течение года.

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий позволит компании увеличить прибыль деятельности компании в течение одного года.