

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

Кафедра Менеджмента и маркетинга

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИЧИ РУС»)**

АВТОРЕФЕРАТ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ БАКАЛАВАРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 571 группы

направления 38.03.02 Менеджмент

Экономического факультета

Ерёменко Милены Александровны

Научный руководитель

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л. И. Дорофеева

Саратов 2026

**ВВЕДЕНИЕ. Актуальность темы.** В современных условиях развития рыночной экономики эффективность деятельности организации в значительной степени определяется качеством управления человеческими ресурсами. В условиях усиления конкуренции, цифровизации экономики и изменения трудовых отношений организации вынуждены искать новые способы повышения результативности персонала. Одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия, выступает мотивация работников.

Особую значимость система мотивации приобретает в организациях розничной торговли, где результаты деятельности напрямую зависят от качества работы персонала, уровня обслуживания покупателей, вовлеченности сотрудников и их заинтересованности в достижении целей организации. Недостаточно эффективная система мотивации может привести к снижению производительности труда, росту текучести кадров, ухудшению социально-психологического климата и снижению финансовых результатов предприятия.

Таким образом, исследование процесса формирования системы мотивации персонала является актуальным, поскольку позволяет выявить недостатки действующей мотивационной системы и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации.

Несмотря на значительное количество научных исследований, вопросы совершенствования системы мотивации персонала с учетом отраслевой специфики и особенностей конкретной организации остаются актуальными и требуют дальнейшего изучения.

**Целью выпускной квалификационной работы** является исследование процесса формирования системы мотивации персонала в организации на примере ООО «ЛИЧИ РУС» и разработка мероприятий по его совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие

**задачи:** Дать понятие, раскрыть цели и значение формирования системы мотивации в организации, изучить этапы и принципы формирования системы мотивации персонала, проанализировать подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала, дать общую характеристику деятельности ООО «ЛИЧИ РУС», проанализировать этапы формирования системы мотивации и её элементы в ООО «ЛИЧИ РУС», выявить проблемы формирования системы мотивации персонала в организации, разработать направления совершенствования критериев и показателей оценки эффективности системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС», обосновать предложения по повышению эффективности системы мотивации персонала в организации, оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы формирования системы мотивации персонала организации» раскрыты понятие, цели и значение формирования системы мотивации персонала, рассмотрены этапы и принципы ее формирования, а также изучены подходы к контролю и оценке эффективности системы мотивации.

Система мотивации персонала рассматривается как совокупность взаимосвязанных методов и инструментов воздействия на трудовое поведение работников, направленных на достижение целей организации. Она включает материальные и нематериальные стимулы, систему оплаты труда, премирование, показатели эффективности, программы развития персонала, признание достижений сотрудников и другие элементы.

Материальные и нематериальные методы мотивации являются взаимодополняющими элементами единой системы стимулирования персонала. Материальные стимулы обеспечивают удовлетворение базовых потребностей работников, тогда как нематериальные факторы формируют долгосрочную вовлеченность, лояльность и приверженность организации.

Современные подходы к формированию системы мотивации персонала характеризуются переходом от преимущественно материального стимулирования к комплексным моделям управления трудовым поведением работников. В условиях цифровизации экономики организации все чаще используют гибкие системы мотивации, включающие индивидуализацию вознаграждения, оценку результатов труда на основе KPI и развитие нематериальных стимулов.

Формирование системы мотивации представляет собой последовательный управленческий процесс, включающий определение целей, анализ потребностей персонала, выбор методов мотивации, разработку системы стимулирования, ее внедрение, контроль и корректировку. Эффективность данной системы зависит от соблюдения принципов справедливости, прозрачности, комплексности, гибкости, ориентации на результат и индивидуализации мотивационного воздействия.

В современных условиях хозяйствования значение системы мотивации персонала существенно возрастает. Усиление конкуренции на рынке труда, развитие цифровых технологий и изменение ожиданий работников требуют от организаций применения более гибких подходов к управлению персоналом. Если ранее основное внимание уделялось материальному стимулированию работников, то в настоящее время все большее значение приобретают нематериальные факторы мотивации, связанные с возможностями профессионального развития, признанием достижений, комфортной рабочей средой и участием сотрудников в принятии решений.

Эффективная система мотивации позволяет не только обеспечивать достижение стратегических целей организации, но и способствует формированию устойчивой организационной культуры, повышению лояльности работников и снижению текучести кадров. В связи с этим мотивация рассматривается как один из ключевых инструментов управления человеческими ресурсами, обеспечивающий долгосрочное развитие организации и повышение ее конкурентоспособности.

Оценка эффективности системы мотивации должна осуществляться на основе количественных и качественных показателей. К количественным показателям относятся производительность труда, прибыль, выручка, текучесть кадров, выполнение планов продаж. К качественным показателям относятся удовлетворенность персонала, вовлеченность, лояльность, социально-психологический климат и качество обслуживания клиентов.

**В главе 2 «Анализ системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС»** дана общая характеристика деятельности организации, проанализированы этапы формирования системы мотивации и её элементы, а также выявлены основные проблемы действующей системы мотивации персонала.

ООО «ЛИЧИ РУС» осуществляет деятельность в сфере розничной торговли женской одеждой. Компания функционирует в условиях высокой конкуренции, быстрого изменения потребительского спроса и высокой зависимости результатов деятельности от качества работы персонала. Наибольшую роль в деятельности организации играют продавцы-консультанты, поскольку именно они непосредственно взаимодействуют с покупателями и влияют на объем продаж, средний чек, уровень клиентской лояльности и качество сервиса.

Анализ экономических показателей деятельности ООО «ЛИЧИ РУС» показал противоречивую динамику. При относительно стабильном уровне выручки наблюдается снижение прибыльности деятельности предприятия. Это свидетельствует о наличии внутренних проблем в системе управления ресурсами, в том числе трудовыми.

В ходе анализа установлено, что система мотивации персонала ООО «ЛИЧИ РУС» включает материальные и нематериальные элементы. К материальным стимулам относятся заработная плата, премии и бонусы. К нематериальным — признание, карьерный рост, обучение и корпоративная культура. Однако действующая система характеризуется преобладанием материальной мотивации, тогда как нематериальные методы используются

ограниченно.

В результате исследования были выявлены следующие основные проблемы формирования системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС»: недостаточная конкретизация целей мотивации, отсутствие системного анализа потребностей работников, дисбаланс материальной и нематериальной мотивации, недостаточная прозрачность системы премирования, слабая коммуникация со стороны руководства, ограниченная оценка эффективности мотивации, а также недостаточная поддержка персонала со стороны руководителя магазина.

Выявленные проблемы снижают стимулирующий эффект системы мотивации, ослабляют связь между результатами труда и вознаграждением, ухудшают социально-психологический климат и могут негативно отражаться на финансовых результатах организации.

Проведенный анализ показал, что действующая система мотивации персонала ООО «ЛИЧИ РУС» в целом обеспечивает выполнение основных задач управления персоналом, однако имеет ряд недостатков, ограничивающих ее эффективность. Система ориентирована преимущественно на достижение количественных показателей продаж, тогда как вопросы развития персонала, повышения вовлеченности работников и формирования долгосрочной приверженности организации остаются недостаточно проработанными.

Кроме того, результаты анализа свидетельствуют о необходимости повышения прозрачности критериев премирования, расширения практики нематериального стимулирования и совершенствования механизмов обратной связи между руководством и сотрудниками. Наличие выявленных проблем обуславливает необходимость разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации, что определяет содержание третьей главы исследования.

**В главе 3 «Направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС»** разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала организации на основе результатов проведенного анализа.

Разработка системы мотивации осуществлялась поэтапно и включала определение целей мотивации, выявление проблем действующей системы, формирование новых элементов стимулирования и механизмов контроля их результативности. В качестве новых элементов системы мотивации предложены обновленная система KPI для продавцов-консультантов, регулярное анкетирование персонала, программы нематериального стимулирования, система наставничества для новых сотрудников, мероприятия по обучению и развитию работников, а также внедрение KPI для руководителя магазина. Предлагаемые мероприятия направлены на повышение заинтересованности сотрудников в достижении результатов труда, развитие их профессиональных компетенций и укрепление приверженности организации.

Разработаны критерии и показатели оценки эффективности системы мотивации персонала. Предложено использовать комплексный подход к оценке, включающий как экономические, так и социальные показатели. В качестве основных критериев оценки определены результативность труда работников, качество обслуживания клиентов, уровень вовлеченности персонала, стабильность кадрового состава и эффективность управления персоналом. Для оценки эффективности системы мотивации предложены следующие показатели: выполнение плана продаж, средний чек, конверсия покупателей, производительность труда, текучесть кадров, уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда, вовлеченность персонала и качество обслуживания покупателей. Использование данных показателей позволит проводить регулярный мониторинг эффективности системы мотивации персонала и своевременно принимать управленческие решения по ее совершенствованию.

Кроме того, предложена система мониторинга эффективности мотивации персонала, предусматривающая регулярный анализ динамики финансовых, кадровых и организационных показателей деятельности магазина. Реализация данного подхода позволит оценивать эффективность системы мотивации не только по финансовым результатам, но и по уровню удовлетворенности персонала, качеству управления и результатам работы сотрудников.

Проведен оценки результатов внедрения разработанных рекомендаций. Расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий позволит повысить средний чек с 2500 до 2650 руб., увеличить конверсию покупателей с 20 до 22 %, повысить средний доход продавца-консультанта с 39 тыс. руб. до 45,2 тыс. руб., увеличить выполнение плана продаж с 85 до 95 %, повысить уровень вовлеченности персонала с 3 до 4,1 балла и снизить текучесть кадров с 25 до 12,5 %.

Прогнозируемая годовая выручка магазина может увеличиться с 39 млн руб. до 40,95 млн руб. Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 90 тыс. руб., а рентабельность предложенных мероприятий достигнет 23,1 %. Полученные результаты подтверждают социальную и экономическую целесообразность совершенствования системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС» и свидетельствуют о возможности повышения эффективности деятельности организации за счет более полного использования трудового потенциала работников.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.** Целью выпускной квалификационной работы являлось исследование процесса формирования системы мотивации персонала в организации на примере ООО «ЛИЧИ РУС» и разработка мероприятий по её совершенствованию. Для достижения поставленной цели были последовательно решены все задачи исследования.

В ходе исследования было дано понятие, раскрыты цели и значение формирования системы мотивации в организации. Установлено, что система мотивации представляет собой комплекс взаимосвязанных материальных и

нематериальных инструментов, направленных на согласование интересов сотрудников и организации для достижения стратегических целей, повышения производительности труда и снижения текучести кадров.

Изучены этапы и принципы формирования системы мотивации персонала. Выявлено, что данный процесс носит циклический характер и включает определение целей, анализ потребностей, выбор методов, разработку, внедрение и контроль. Эффективность системы базируется на соблюдении принципов справедливости, прозрачности, комплексности, гибкости и ориентации на результат.

Проанализированы подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала. Определено, что она должна строиться на сочетании количественных (производительность труда, текучесть кадров, рентабельность) и качественных (удовлетворенность, вовлеченность, социально-психологический климат) показателей.

Дана общая характеристика деятельности ООО «ЛИЧИ РУС». Установлено, что компания является динамично развивающимся предприятием розничной торговли женской одеждой. Анализ финансово-экономических показателей за 2023–2025 гг. выявил противоречивую динамику: при росте выручки в 2024 году и её стабилизации в 2025 году наблюдается снижение чистой прибыли, что свидетельствует о проблемах в управлении ресурсами, включая трудовые.

Проанализированы этапы формирования системы мотивации и её элементы в ООО «ЛИЧИ РУС». Выявлено, что в организации применяется комбинированная система с существенным преобладанием материального стимулирования (оклад, премии за план продаж, бонусы), в то время как нематериальные стимулы (признание, карьерный рост, обучение) используются фрагментарно и несистемно.

Выявлены ключевые проблемы формирования системы мотивации персонала в организации. К ним относятся: недостаточная конкретизация и формализация целей мотивации для сотрудников; отсутствие регулярного

системного анализа потребностей персонала; низкая прозрачность механизмов премирования и расчета KPI; недостаточный уровень коммуникации при внедрении изменений; слабая система контроля эффективности мотивации и недостаточная управленческая поддержка со стороны непосредственных руководителей.

Разработаны направления совершенствования критериев и показателей оценки эффективности системы мотивации персонала в ООО «ЛИЧИ РУС». Предложено внедрение динамической модели KPI с адаптивными весами, введение поведенческих показателей (качество коммуникации, соблюдение стандартов), развитие гибридной (командной) мотивации, а также включение кадровых показателей (текучесть, удовлетворенность, адаптация) в систему оценки эффективности работы руководителей магазинов.

Обоснованы конкретные предложения по повышению эффективности системы мотивации персонала в организации. Разработаны индивидуальная карта KPI продавца-консультанта, система регулярного анкетирования удовлетворенности персонала, программа нематериального стимулирования («Сотрудник месяца», наставничество, карьерная карта) и положение о прозрачном премировании с ежемесячной индивидуальной обратной связью.

Оценена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий на примере типового магазина компании в г. Саратов. Расчеты показали, что при годовых затратах на внедрение мероприятий в размере 390 тыс. руб., прогнозируемый прирост годовой выручки составит 5% (1,95 млн руб.), а прирост прибыли – 390 тыс. руб. Дополнительно будет достигнута экономия в 90 тыс. руб. за счет снижения текучести кадров. Рентабельность предложенных мероприятий составит 23,1%, что подтверждает их экономическую целесообразность.

Разработанные рекомендации имеют практическую значимость и могут быть использованы ООО «ЛИЧИ РУС» для совершенствования системы мотивации персонала и повышения эффективности деятельности организации.

Реализация разработанных мероприятий позволит ООО «ЛИЧИ РУС» повысить прозрачность и справедливость системы мотивации, увеличить вовлеченность и лояльность персонала, улучшить качество обслуживания клиентов и, как следствие, обеспечить рост финансовых результатов и укрепление конкурентных позиций компании.