МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

на тему:

Совершенствование системы мотивации персонала в организации (на примере ООО «Пример»)

Выполнил(а): студент 4 курса группы УП-41 Петрова Мария Сергеевна
38.03.03 Управление персоналом

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Смирнов Алексей Викторович

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ 6

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала 6

1.2 Современные теории и методы мотивации 10

1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы мотивации 14

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР» 18

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример» 18

2.2 Анализ состава и движения персонала 23

2.3 Оценка действующей системы мотивации и её эффективности 29

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР» 35

3.1 Направления совершенствования системы мотивации 35

3.2 Внедрение системы KPI и грейдирования 39

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий 43

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 48

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета для оценки удовлетворённости персонала системой мотивации 52

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 54

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности современных организаций. В условиях динамичной внешней среды и усиления борьбы за квалифицированные кадры эффективная система мотивации персонала становится ключевым инструментом достижения стратегических целей компании. Недостаточная проработка механизмов стимулирования приводит к снижению производительности труда, росту текучести кадров и потере ценных сотрудников. Особую значимость проблема мотивации приобретает для предприятий малого и среднего бизнеса, где ограниченность ресурсов не позволяет использовать дорогостоящие компенсационные пакеты, что требует поиска нематериальных и относительно недорогих способов воздействия на трудовое поведение. Таким образом, исследование путей совершенствования системы мотивации в конкретной организации является своевременным и практически значимым.

Степень разработанности проблемы. Теоретические основы мотивации трудовой деятельности заложены в классических работах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, а также в трудах отечественных учёных — А. Я. Кибанова, Е. А. Митрофановой, В. А. Спивака, С. А. Шапиро. Вместе с тем, несмотря на широкое освещение общих вопросов стимулирования, многие аспекты адаптации известных моделей к условиям конкретных предприятий, особенно в сфере торговли и услуг, остаются дискуссионными. Требуют дальнейшего изучения механизмы интеграции материальных и нематериальных стимулов с учётом специфики деятельности организации, её размера и кадрового состава. Это определяет необходимость проведения прикладного исследования, направленного на разработку практических рекомендаций по построению эффективной системы мотивации.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Пример», осуществляющее деятельность в сфере оптово-розничной торговли непродовольственными товарами. Предметом исследования выступает система мотивации персонала ООО «Пример» и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе её формирования и функционирования.

Цель выпускной квалификационной работы — на основе теоретического анализа и практического изучения системы мотивации персонала в ООО «Пример» разработать комплекс мероприятий по её совершенствованию, обеспечивающий повышение удовлетворённости сотрудников и рост эффективности их труда.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить сущность и содержание понятия «мотивация персонала», рассмотреть классические и современные теории мотивации;
- систематизировать методы и инструменты мотивации, применяемые в практике управления персоналом;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Пример» и проанализировать основные показатели его деятельности;
- провести оценку действующей системы мотивации персонала ООО «Пример» на основе анкетирования сотрудников и анализа кадровых показателей;
- выявить проблемы и недостатки существующей системы мотивации;
- разработать и обосновать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Пример»;
- оценить социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам управления персоналом, мотивации и стимулирования труда, материалы периодической печати, законодательные и нормативные акты Российской Федерации. В процессе работы использовались общенаучные методы: анализ и синтез, сравнение, обобщение, а также специальные методы: анкетирование, наблюдение, анализ документов, статистическая обработка данных, экономико-математические расчёты. Для оценки удовлетворённости персонала применялась авторская анкета, представленная в приложении А.

Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской и статистической отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 годы, штатное расписание, положения о премировании и оплате труда, результаты анкетирования 42 сотрудников организации, проведённого в январе 2025 года, а

также материалы научно-практических конференций и публикации в периодических изданиях по теме исследования.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала могут быть непосредственно использованы в деятельности ООО «Пример», а также адаптированы для других предприятий малого и среднего бизнеса сходного профиля. Предложенные инструменты нематериальной мотивации и корректировка системы премирования не требуют значительных финансовых затрат, что делает их доступными для организаций с ограниченными ресурсами. Кроме того, материалы исследования могут применяться в учебном процессе при подготовке бакалавров по направлению «Управление персоналом».

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения. В первой главе раскрываются теоретические основы мотивации персонала: рассматриваются понятия, теории и методы стимулирования труда. Во второй главе проводится анализ системы мотивации персонала ООО «Пример», включающий организационно-экономическую характеристику предприятия, оценку кадровых показателей и результатов анкетирования сотрудников. В третьей главе разрабатываются конкретные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и приводится оценка их социально-экономической эффективности. В заключении формулируются основные выводы и рекомендации по результатам исследования. Работа изложена на 78 страницах машинописного текста, содержит 12 таблиц, 8 рисунков, 3 приложения. Список использованных источников включает 45 наименований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Эффективность функционирования любой организации во многом определяется тем, насколько полно и продуктивно используется её человеческий потенциал. Именно поэтому проблема мотивации персонала на протяжении многих десятилетий остаётся одной из центральных в теории и практике управления. Под мотивацией в самом общем виде понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают её границы и формы, придают ей направленность, ориентированную на достижение определённых целей [4, с. 37]. Мотивация не является простым следствием внешнего воздействия: она формируется на пересечении потребностей индивида, его интересов, ценностных ориентаций и условий организационной среды, в которой он трудится.

В научной литературе принято разграничивать понятия «мотивация» и «стимулирование», хотя в практической деятельности их нередко отождествляют. Мотивация представляет собой процесс внутреннего побуждения работника к действию, тогда как стимулирование есть внешнее воздействие со стороны организации, направленное на активизацию его трудового поведения. Стимул выступает как средство внешнего побуждения, а мотив — как внутренняя причина поступка. Соответственно, грамотно построенная система мотивации предполагает не только набор внешних вознаграждений, но и создание условий, при которых работник сам заинтересован в результативном труде [7, с. 112]. Это различие принципиально важно, поскольку оно определяет логику построения кадровой политики современной организации.

Сущность мотивации раскрывается через её основные функции. Прежде всего мотивация выполняет побуждающую функцию, обеспечивая активизацию трудовой деятельности и вовлечение работника в решение производственных задач. Не менее значима направляющая функция, состоящая в том, что мотивация ориентирует поведение сотрудника на достижение целей организации, согласуя их с его личными интересами. Регулирующая функция поддерживает необходимый уровень интенсивности труда и способствует

соблюдению установленных норм и правил. Наконец, мотивация выполняет функцию удовлетворённости трудом, формируя у персонала позитивное отношение к работе и снижая тем самым риск текучести кадров [9, с. 58]. Совокупность этих функций позволяет рассматривать мотивацию как системообразующий элемент управления персоналом.

Мотивационный процесс традиционно описывается через последовательность взаимосвязанных этапов. Исходным звеном выступает возникновение потребности, которая осознаётся человеком как ощущение недостатка чего-либо. Затем происходит поиск путей удовлетворения потребности, формируется мотив как осознанное побуждение к действию. Далее следует выбор конкретной модели поведения и реализация действия, направленного на достижение цели. Завершается цикл получением результата и его оценкой, на основе которой работник либо закрепляет избранную модель поведения, либо корректирует её. Понимание этой логики позволяет руководителю целенаправленно воздействовать на те или иные звенья процесса, создавая условия для устойчивой трудовой активности персонала [5, с. 74].

Многообразие мотивов трудовой деятельности порождает необходимость их классификации. Наиболее распространённым является деление мотивации на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация связана с содержанием самой работы, возможностью самореализации, интересом к делу, чувством достижения результата. Внешняя мотивация обусловлена факторами, находящимися за пределами трудового процесса: уровнем оплаты труда, условиями работы, отношениями в коллективе, признанием со стороны руководства. Внешняя мотивация, в свою очередь, подразделяется на материальную и нематериальную. Такое деление имеет существенное практическое значение, поскольку позволяет организации комбинировать различные инструменты воздействия с учётом специфики деятельности и структуры потребностей работников [8, с. 96]. В таблице 1.1 систематизированы основные виды мотивации персонала и их характерные признаки.

Таблица 1.1 – Виды мотивации персонала и их характеристика

Вид мотивации	Основное содержание	Типичные инструменты
Внутренняя	Побуждение, связанное с содержанием труда, интересом к работе, самореализацией	Обогащение труда, развитие компетенций, участие в проектах, признание достижений

Вид мотивации	Основное содержание	Типичные инструменты
Внешняя материальная	Побуждение через денежное и иное материальное вознаграждение	Оклад, премии, надбавки, бонусы, социальный пакет
Внешняя нематериальная	Побуждение через условия труда и социально-психологические факторы	Гибкий график, обучение, карьерный рост, корпоративная культура, похвала

Источник: составлено автором на основе [4, с. 41; 8, с. 98].

Теоретическое осмысление мотивации прошло длительный путь развития, в рамках которого сложились две крупные группы концепций — содержательные и процессуальные. Содержательные теории, к числу которых относятся иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга и теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда, стремятся объяснить, что именно побуждает человека к деятельности, то есть какие потребности лежат в основе мотивации. Процессуальные теории — теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса и комплексная модель Л. Портера и Э. Лоулера — акцентируют внимание на том, как формируется и направляется мотивационный процесс, каким образом работник выбирает линию поведения и оценивает её результаты [6, с. 123]. Обе группы теорий не противоречат, а взаимодополняют друг друга, что подтверждает сложность и многоаспектность рассматриваемого явления.

Особого внимания заслуживает двухфакторная модель Ф. Герцберга, оказавшая заметное влияние на практику управления персоналом. Согласно этой модели, факторы, определяющие отношение к труду, делятся на гигиенические и мотивирующие. Гигиенические факторы — оплата труда, условия работы, политика компании, межличностные отношения — при их недостаточном уровне вызывают неудовлетворённость, однако их улучшение само по себе не формирует устойчивой мотивации. Подлинное удовлетворение и готовность к результативному труду обеспечивают мотивирующие факторы: достижение, признание, содержание работы, ответственность и продвижение. Из этого следует важный практический вывод: организация, ограничивающаяся лишь совершенствованием материальных условий, не создаёт достаточных предпосылок для высокой трудовой отдачи [7, с. 118].

Не менее значимой для практики является теория справедливости Дж. Адамса, в соответствии с которой работник сопоставляет собственные усилия и

вознаграждение с аналогичными показателями коллег. Если соотношение воспринимается как несправедливое, у сотрудника возникает напряжённость, побуждающая его либо снизить интенсивность труда, либо добиваться изменения вознаграждения, либо искать другое место работы. Теория ожиданий В. Врума дополняет эту картину, связывая уровень мотивации с оценкой вероятности достижения результата и ценности ожидаемого вознаграждения. Таким образом, действенная система мотивации должна обеспечивать прозрачность критериев оценки труда, объективность вознаграждения и реальную достижимость поставленных целей [5, с. 81].

Современные подходы к мотивации персонала развиваются под влиянием усложнения организационной среды и изменения ожиданий работников. Всё большее значение приобретают гибкие системы вознаграждения, привязанные к ключевым показателям эффективности, а также инструменты нематериальной мотивации: развитие карьеры, обучение, участие в принятии решений, формирование благоприятного психологического климата. Исследователи подчёркивают, что универсальной системы мотивации, пригодной для любой организации, не существует: её структура определяется отраслевой спецификой, размером компании, характеристиками персонала и стадией жизненного цикла организации [9, с. 64]. Поэтому построение системы мотивации требует предварительной диагностики, включающей оценку удовлетворённости работников и выявление наиболее значимых для них мотивационных факторов.

Таким образом, мотивация персонала представляет собой сложное и многоаспектное явление, охватывающее внутренние побуждения работника и внешние воздействия со стороны организации. Её сущность состоит в согласовании личных интересов сотрудников с целями организации посредством целенаправленного воздействия на потребности, мотивы и установки персонала. Рассмотренные содержательные и процессуальные теории формируют теоретическую основу для анализа и совершенствования систем мотивации в конкретных организациях. Именно на этой методологической базе строится дальнейшее исследование системы мотивации персонала ООО «Пример», результаты которого представлены в последующих разделах работы.

1.2 Современные теории и методы мотивации

Современная теория мотивации представляет собой совокупность взаимодополняющих концепций, объясняющих причины и механизмы трудового поведения. В научной литературе принято выделять содержательные и процессуальные теории, а также теории, основанные на отношении человека к труду. Содержательные теории акцентируют внимание на внутренних потребностях, побуждающих индивида к действию, и отвечают на вопрос, что именно мотивирует работника. Процессуальные теории рассматривают динамику взаимодействия потребностей, ожиданий и восприятия ситуации, объясняя, как формируется и направляется поведение. Такой подход позволяет комплексно анализировать мотивацию на уровне организации и разрабатывать практические инструменты управления персоналом [3, с. 112].

К содержательным теориям относятся иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда и теория ERG К. Альдерфера. В модели А. Маслоу потребности образуют пятиуровневую иерархию: физиологические, безопасность, социальные, уважение и самореализация. Предполагается, что потребности высшего уровня актуализируются после удовлетворения низших. Несмотря на критику за жёсткую последовательность, данная модель широко используется как ориентир при построении систем вознаграждения и социальных программ [5, с. 48]. Ф. Герцберг разделил факторы, влияющие на удовлетворённость, на гигиенические (условия труда, заработная плата, политика компании) и мотивационные (достижения, признание, ответственность, рост). Гигиенические факторы предотвращают неудовлетворённость, но не мотивируют; для повышения вовлечённости необходимо развивать мотивационные факторы. Теория Д. МакКлелланда акцентирует потребности в достижении, принадлежности и власти, которые приобретаются в течение жизни и могут быть развиты. К. Альдерфер предложил модель ERG (существование, связь, рост), допускающую движение между уровнями не только вверх, но и вниз при невозможности удовлетворить потребность. Практическое значение содержательных теорий состоит в том, что они задают перечень мотиваторов, которые должны быть учтены при проектировании системы стимулирования.

Процессуальные теории – теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Адамса и комплексная модель Л. Портера – Э. Лоулера –

объясняют, каким образом потребности превращаются в целенаправленное поведение. В соответствии с теорией ожиданий мотивация определяется произведением трёх переменных: ожидания того, что затраченные усилия приведут к требуемому результату; ожидания, что результат будет вознаграждён; и валентности вознаграждения (его привлекательности для работника). Если хотя бы один компонент близок к нулю, мотивация отсутствует. Теория справедливости утверждает, что сотрудник сравнивает соотношение собственных усилий и вознаграждения с аналогичным соотношением у коллег и при восприятии несправедливости снижает интенсивность труда или требует изменения вознаграждения. Модель Портера – Лоулера объединяет элементы ожиданий и справедливости, показывая, что удовлетворённость является следствием результативности и вознаграждения, а не наоборот. Таким образом, процессуальные теории ориентируют менеджмент на прозрачность критериев оценки, ясность связи «результат – вознаграждение» и мониторинг восприятия справедливости [7, с. 64].

Наряду с классическими концепциями в современной практике активно применяются теории, основанные на отношении к труду: теория X и Y Д. МакГрегора, теория Z У. Оучи, а также концепция внутренней мотивации и теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана. Теория X исходит из предположения о ленивости и пассивности работников, что требует жёсткого контроля и принуждения; теория Y базируется на вере в инициативность и ответственность сотрудников и предполагает вовлечение и делегирование. Теория Z акцентирует коллективные ценности, долгосрочную занятость и заботу о качестве жизни. Теория самодетерминации выделяет автономию, компетентность и связанность как базовые психологические потребности, удовлетворение которых обеспечивает устойчивую внутреннюю мотивацию. Современные исследования подтверждают, что сочетание внешних стимулов и поддержки внутренней мотивации даёт более высокий и стабильный эффект, чем исключительно материальное вознаграждение [9, с. 27].

Методы мотивации персонала принято классифицировать по характеру воздействия на материальные, нематериальные и административные (организационные). Материальные методы включают заработную плату, премии, надбавки, участие в прибыли, социальный пакет и льготы. Нематериальные методы охватывают признание достижений, возможности профессионального и карьерного роста, обучение, гибкий график, корпоративную культуру и

вовлечение в принятие решений. Административные методы связаны с регламентацией, нормированием, дисциплиной и организационным порядком. В современной практике границы между группами методов подвижны: например, гибкие льготы (кафетерий-план) сочетают материальные и нематериальные элементы, а программы признания могут включать как моральные, так и денежные поощрения. Выбор методов определяется стратегией организации, характеристиками персонала и стадией жизненного цикла компании [2, с. 83].

Для систематизации современных подходов к мотивации целесообразно сопоставить ключевые теории по их содержанию и практическому применению. В таблице 1.1 приведены основные теории мотивации, их авторы, базовые идеи и инструменты, которые могут быть использованы в управлении персоналом.

Таблица 1.2 – Современные теории мотивации и их практическое применение

Теория	Автор	Основная идея	Практические инструменты
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Пять уровней потребностей, удовлетворение низших актуализирует высшие	Социальный пакет, безопасность труда, программы развития, признание
Двухфакторная теория	Ф. Герцберг	Гигиенические факторы предотвращают неудовлетворённость, мотивационные – повышают вовлечённость	Улучшение условий труда, обогащение содержания работы, признание достижений
Теория приобретённых потребностей	Д. МакКлелланд	Потребности в достижении, принадлежности и власти приобретаются и развиваются	Постановка сложных, но достижимых целей, командная работа, делегирование полномочий
Теория ERG	К. Альдерфер	Потребности существования, связи и роста, возможен возврат на нижележащий уровень	Гибкие траектории карьеры, поддержка при неудачах, ротация
Теория ожиданий	В. Врум	Мотивация = ожидание результата × ожидание вознаграждения × валентность	Прозрачные критерии оценки, понятная связь «результат – вознаграждение»

Теория	Автор	Основная идея	Практические инструменты
Теория справедливости	Дж. Адамс	Сотрудник сравнивает соотношение усилий и вознаграждения с коллегами	Мониторинг восприятия справедливости, прозрачная система грейдов
Модель Портера – Лоулера	Л. Портер, Э. Лоулер	Удовлетворённость – следствие результативности и вознаграждения	Комплексная оценка результативности, увязка вознаграждения с достижениями
Теория самодетерминации	Э. Деси, Р. Райан	Автономия, компетентность и связанность обеспечивают внутреннюю мотивацию	Делегирование, обучение, создание условий для автономии, командные мероприятия

Источник: составлено автором на основе [3, 5, 7, 9].

Анализ таблицы 1.1 показывает, что современные теории мотивации не противоречат, а дополняют друг друга. Содержательные теории задают перечень потребностей и мотиваторов, процессуальные – объясняют механизм формирования мотивации и условия её поддержания, а теории отношения к труду – определяют философию управления и роль внутренней мотивации. На практике это означает необходимость комплексного подхода: система мотивации должна включать материальные стимулы, нематериальные мотиваторы и организационные условия, а также обеспечивать прозрачность, справедливость и обратную связь. Такой вывод согласуется с положениями современных исследований, подчёркивающих, что эффективная система мотивации строится на сочетании внешних и внутренних факторов и учитывает индивидуальные различия сотрудников [8, с. 54].

Таким образом, современная теория мотивации представляет собой развитую систему знаний, включающую содержательные, процессуальные и отношенческие концепции. Для целей настоящей работы важным является вывод о необходимости интеграции различных теорий при разработке системы мотивации в организации. Это позволяет учесть как базовые потребности персонала, так и механизмы восприятия справедливости и ожиданий, а также поддержать внутреннюю мотивацию сотрудников. Дальнейший анализ системы

мотивации ООО «Пример» будет опираться на рассмотренные теоретические положения и методы.

1.3 Методические подходы к оценке эффективности системы мотивации

Оценка эффективности системы мотивации персонала является завершающим и вместе с тем наиболее сложным этапом её анализа, поскольку требует соединения количественных и качественных методов, а также учёта специфики конкретной организации. В научной литературе сложилось несколько подходов к решению данной задачи. Первый подход, который можно условно назвать результативным, основан на сопоставлении достигнутых организацией показателей с затратами на персонал и на мотивационные мероприятия. Второй подход, удовлетворенческий, базируется на изучении субъективного восприятия работниками действующей системы стимулирования. Третий подход, комплексный, предполагает сочетание объективных и субъективных индикаторов, что позволяет получить наиболее достоверную картину [4, с. 37]. В настоящей работе применяется именно комплексный подход, что обусловлено необходимостью получить разностороннюю оценку системы мотивации ООО «Пример».

В рамках результативного подхода ключевыми индикаторами выступают производительность труда, выработка на одного работника, рентабельность персонала, показатели текучести кадров и абсентеизма. Производительность труда рассчитывается как отношение объёма произведённой продукции (или выручки) к среднесписочной численности работников, а рентабельность персонала — как отношение прибыли к затратам на персонал. Динамика этих показателей в сопоставлении с динамикой расходов на оплату труда и на социальные программы позволяет судить о том, насколько эффективно расходуются средства на мотивацию. Существенным достоинством результативного подхода является его опора на данные управленческого и бухгалтерского учёта, что обеспечивает объективность и сопоставимость оценок во времени [7, с. 112].

Однако результативный подход имеет ограничение: он не объясняет причин изменения показателей и не позволяет выявить, какие именно мотивационные факторы оказались действенными, а какие не были восприняты персоналом. Кроме того, на производительность и текучесть влияют внешние

факторы — конъюнктура рынка, сезонность, изменение цен на ресурсы, — которые не связаны с системой мотивации. Поэтому результативные индикаторы должны дополняться методами, отражающими отношение работников к труду и к действующим стимулам. Это обстоятельство обосновывает необходимость применения удовлетворенческого подхода, реализуемого посредством социологических методов.

Удовлетворенческий подход опирается на анкетирование, интервьюирование, фокус-группы и наблюдение. Наиболее распространённым инструментом является анкета, включающая блоки вопросов о содержании труда, условиях работы, уровне оплаты, справедливости вознаграждения, отношениях в коллективе, возможностях развития и карьерного роста. Оценка удовлетворённости производится по шкале Лайкерта, что позволяет перевести качественные суждения в количественные баллы и рассчитать средние значения и индексы удовлетворённости по каждой группе факторов. Для повышения достоверности результатов целесообразно охватывать анкетированием не менее половины списочного состава, а также обеспечивать анонимность респондентов [11, с. 84].

Дополнительно к анкетированию применяется анализ текучести кадров в разрезе подразделений и категорий персонала, изучение причин увольнений по данным exit-интервью, а также оценка уровня абсентеизма — доли невыходов на работу без уважительных причин в общем фонде рабочего времени. Эти показатели косвенно свидетельствуют о неудовлетворённости отдельными элементами системы мотивации. Существенную роль играет и анализ структуры фонда оплаты труда: соотношение постоянной и переменной частей, наличие и размер премий, доплат и надбавок, а также сопоставление уровня оплаты труда в организации со средними значениями по отрасли и региону [4, с. 41].

При построении методики оценки важно обеспечить системность и сопоставимость критериев. В таблице 1.1 систематизированы основные критерии и показатели оценки эффективности системы мотивации, а также методы их получения. Представленный набор охватывает как результативные, так и удовлетворенческие индикаторы, что соответствует принятому в работе комплексному подходу.

Таблица 1.3 – Критерии и показатели оценки эффективности системы мотивации персонала

Критерий оценки	Показатель	Метод получения	Направление оценки
Результативность труда	Производительность труда, выработка на одного работника	Анализ отчётности	Рост показателя
Экономическая эффективность	Рентабельность персонала, доля расходов на персонал в выручке	Анализ отчётности	Рост рентабельности, оптимизация расходов
Стабильность персонала	Текучесть кадров, абсентеизм	Анализ кадрового учёта	Снижение показателя
Удовлетворённость трудом	Средний балл удовлетворённости по группам факторов	Анкетирование	Рост среднего балла
Справедливость вознаграждения	Оценка соотношения вклада и вознаграждения	Анкетирование, интервью	Приближение к равновесию
Развитие персонала	Доля работников, прошедших обучение, продвижения	Анализ кадрового учёта	Рост показателя

Источник: составлено автором на основе [4, с. 39; 7, с. 115].

Завершающим элементом методики является интегральная оценка, позволяющая свести разнородные показатели к единому выводу. На практике применяется балльно-рейтинговый метод: каждому показателю присваивается вес, отражающий его значимость, а фактическое значение переводится в баллы по заранее установленной шкале. Взвешенная сумма баллов даёт интегральный индекс эффективности системы мотивации, который интерпретируется по уровням — низкий, средний, высокий. Такой подход удобен для сравнительного анализа динамики за ряд лет и для оценки результативности предлагаемых мероприятий в главе 3 настоящей работы.

Предлагаемая методика реализуется в следующей последовательности. На первом этапе осуществляется сбор исходных данных: отчётных показателей деятельности организации за анализируемый период и результатов анкетирования персонала. На втором этапе рассчитываются частные показатели результативности и удовлетворённости. На третьем этапе производится нормирование показателей и их перевод в баллы с учётом установленных весов.

На четвёртом этапе рассчитывается интегральный индекс и определяется уровень эффективности системы мотивации. На пятом этапе формулируются выводы о проблемных зонах и направлениях совершенствования. Такая последовательность обеспечивает логическую связность анализа и прозрачность получаемых результатов.

Информационную базу оценки составляют данные бухгалтерской и статистической отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 годы, штатное расписание и положения об оплате труда и премировании, данные кадрового учёта о движении персонала, а также результаты анкетирования работников, проведённого по анкете, приведённой в Приложении А. Анкета включает двадцать вопросов, сгруппированных в пять блоков: содержание и условия труда, оплата труда и премирование, отношения в коллективе, возможности развития, общая удовлетворённость. Оценка производится по пятибалльной шкале, что позволяет рассчитать как частные, так и общий индекс удовлетворённости [11, с. 86].

Таким образом, методические подходы к оценке эффективности системы мотивации не являются взаимоисключающими, а дополняют друг друга. Результативный подход даёт объективную картину динамики показателей, удовлетворенческий — раскрывает восприятие системы работниками, а интегральная балльно-рейтинговая оценка позволяет объединить их в единый вывод. Применение комплексной методики, включающей анализ отчётности, изучение кадровых показателей и анкетирование персонала, создаёт необходимую основу для достоверной оценки действующей системы мотивации ООО «Пример» и последующей разработки обоснованных мероприятий по её совершенствованию.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Пример»

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является хозяйствующим субъектом, действующим в сфере оптово-розничной торговли непродовольственными товарами на территории Брянской области. Организация зарегистрирована в установленном законодательством порядке, имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, печать с собственным наименованием и действует на основе устава. Основным видом экономической деятельности согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности является торговля оптовая и розничная прочими товарами. Учредителями общества выступают физические лица, доля которых в уставном капитале распределена в равных пропорциях. Организационно-правовая форма и структура управления соответствуют требованиям Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [2, с. 15].

Организация функционирует на рынке непродовольственных товаров более десяти лет и занимает устойчивые позиции в среднем сегменте регионального рынка. Основными направлениями деятельности ООО «Пример» являются закупка товаров у поставщиков, их складирование, предпродажная подготовка и реализация через собственную торговую сеть, включающую оптовый склад и три розничных магазина. Потребителями продукции выступают как физические лица, приобретающие товары для личного потребления, так и юридические лица, осуществляющие корпоративные закупки. География поставок охватывает преимущественно Брянскую область, а также сопредельные регионы Центрального федерального округа.

Организационная структура управления ООО «Пример» относится к линейно-функциональному типу, что характерно для предприятий среднего бизнеса торгового профиля. Во главе организации стоит генеральный директор, которому непосредственно подчиняются заместитель директора по коммерческим вопросам, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и руководитель отдела логистики. Коммерческая служба отвечает за закупки и продажи, бухгалтерия обеспечивает учёт и отчётность, кадровая служба

реализует функции управления персоналом, а отдел логистики организует складские и транспортные процессы. Такая структура обеспечивает относительную простоту управления и оперативность принятия решений, однако создаёт повышенную нагрузку на руководителей среднего звена [5, с. 42].

Численность персонала организации на конец 2024 года составила 78 человек. Кадровый состав характеризуется преобладанием работников торгового и складского звена, что отражает специфику торговой деятельности. Средний возраст сотрудников составляет 37 лет, доля работников с высшим и средним специальным образованием превышает две трети списочной численности. Текучесть кадров в 2024 году составила 18,4 %, что несколько выше среднего значения по отрасли и указывает на наличие резервов в области мотивации персонала. Указанные характеристики кадрового состава учтены при построении выборочной совокупности анкетного опроса, результаты которого представлены в последующих подразделах работы.

Для оценки масштабов и динамики деятельности организации рассмотрим основные экономические показатели за 2022–2024 годы. Сведения сформированы на основе данных бухгалтерской отчётности ООО «Пример» и приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024 г. к 2022 г.	Темп роста 2024 г. к 2022 г., %
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	48600	52300	56100	+7500	115,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	37900	40800	43600	+5700	115,0
Валовая прибыль, тыс. руб.	10700	11500	12500	+1800	116,8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	6200	6700	7300	+1100	117,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4500	4800	5200	+700	115,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	3600	3840	4160	+560	115,6
Среднесписочная численность персонала, чел.	72	75	78	+6	108,3

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024 г. к 2022 г.	Темп роста 2024 г. к 2022 г., %
Производительность труда, тыс. руб./чел.	675,0	697,3	719,2	+44,2	106,5
Рентабельность продаж, %	9,26	9,18	9,27	+0,01	×
Фондоотдача, руб./руб.	6,10	6,25	6,40	+0,30	104,9

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о последовательном росте масштабов деятельности организации. Выручка от продажи товаров увеличилась с 48 600 тыс. руб. в 2022 году до 56 100 тыс. руб. в 2024 году, то есть на 7 500 тыс. руб., или на 15,4 %. Себестоимость продаж возросла на 5 700 тыс. руб., или на 15,0 %, что несколько медленнее выручки, вследствие чего валовая прибыль увеличилась на 1 800 тыс. руб. (16,8 %). Опережающий рост валовой прибыли по сравнению с выручкой свидетельствует о повышении эффективности коммерческой деятельности и оптимизации закупочной политики.

Прибыль от продаж за анализируемый период возросла с 4 500 тыс. руб. до 5 200 тыс. руб., или на 700 тыс. руб. (15,6 %). Чистая прибыль увеличилась на 560 тыс. руб. и составила в 2024 году 4 160 тыс. руб. Положительная динамика финансовых результатов при одновременном росте коммерческих расходов на 1 100 тыс. руб. (17,7 %) объясняется расширением торговой сети и увеличением расходов на продвижение товаров. Превышение темпов роста коммерческих расходов над темпами роста выручки является фактором, ограничивающим дальнейшее повышение рентабельности, и требует внимания со стороны руководства.

Среднесписочная численность персонала за три года увеличилась на 6 человек и достигла 78 человек. Производительность труда, рассчитанная как отношение выручки к среднесписочной численности работников, возросла с 675,0 тыс. руб./чел. до 719,2 тыс. руб./чел., или на 6,5 %. Динамика производительности труда уступает динамике выручки, что обусловлено преимущественно экстенсивным характером роста: увеличение объёмов продаж в значительной мере обеспечивается привлечением дополнительного персонала, а не повышением эффективности его использования. Это обстоятельство

актуализирует задачу совершенствования системы мотивации, ориентированной на рост индивидуальной и коллективной результативности [6, с. 58].

Для оценки эффективности использования ресурсов организации рассчитан показатель рентабельности продаж по формуле:

$$Rп = Ппр / В \times 100\%, \quad (1)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; Ппр — прибыль от продаж, тыс. руб.; В — выручка от продажи товаров, тыс. руб.

Расчёт по приведённой формуле показывает, что рентабельность продаж в 2022 году составила 9,26 %, в 2023 году — 9,18 %, в 2024 году — 9,27 %. Значение показателя за три года практически не изменилось, что свидетельствует о стабильности ценовой и ассортиментной политики организации. Незначительное снижение рентабельности в 2023 году объясняется ростом коммерческих расходов, а её восстановление в 2024 году — повышением доли более маржинальных товарных групп в структуре продаж. Фондоотдача за анализируемый период возросла с 6,10 до 6,40 руб./руб., что отражает повышение отдачи от использования основных средств.

Структура выручки ООО «Пример» по товарным группам в 2024 году характеризуется следующими пропорциями: наибольший удельный вес занимают хозяйственные товары — 34 %, далее следуют товары для дома и интерьера — 26 %, электротовары и осветительные приборы — 22 %, прочие непродовольственные товары — 18 %. Распределение выручки по товарным группам представлено на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура выручки ООО «Пример» по товарным группам в 2024 году, %

Приведённые данные показывают, что деятельность организации диверсифицирована: ни одна товарная группа не обеспечивает более половины выручки, что снижает зависимость от конъюнктуры отдельных сегментов рынка. Вместе с тем широкая номенклатура товаров усложняет систему оплаты труда торгового персонала, поскольку требует дифференциации показателей премирования по товарным группам с учётом их маржинальности. Данное обстоятельство необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Финансовое состояние ООО «Пример» характеризуется как устойчивое. Организация располагает собственными оборотными средствами в объёме, достаточном для покрытия текущих обязательств, коэффициент текущей ликвидности на конец 2024 года составил 1,68 при нормативном значении не менее 1,5. Коэффициент автономии равен 0,61, что свидетельствует о преобладании собственных источников финансирования в структуре пассивов. Дебиторская и кредиторская задолженности сбалансированы по срокам, просроченная задолженность отсутствует. Устойчивое финансовое положение создаёт экономическую основу для инвестирования в развитие персонала, включая совершенствование системы мотивации [3, с. 74].

В системе управления персоналом ООО «Пример» реализуются основные функции: подбор и адаптация работников, оценка результатов труда, оплата труда и премирование, обучение и развитие. Непосредственное руководство

персоналом осуществляют руководители структурных подразделений при методической поддержке отдела кадров. В организации применяются повременно-премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда: для административно-управленческого персонала установлены должностные оклады с ежемесячной премией, для торговых работников — оклад с премией за выполнение плана продаж, для складского персонала — повременная оплата с надбавкой за интенсивность труда. Действующая система мотивации ограничивается преимущественно материальными инструментами и не в полной мере учитывает нематериальные потребности работников, что подтверждается результатами анализа, представленного в подразделе 2.2.

Анализ организационно-экономической характеристики позволяет сделать вывод о том, что ООО «Пример» является динамично развивающейся торговой организацией с устойчивым финансовым положением и положительной динамикой основных экономических показателей за 2022–2024 годы. Выручка возросла на 15,4 %, чистая прибыль — на 15,6 %, рентабельность продаж сохраняется на уровне 9,2–9,3 %, производительность труда увеличилась на 6,5 %. Вместе с тем опережающий рост численности персонала по отношению к производительности труда, а также уровень текучести кадров 18,4 % указывают на необходимость совершенствования системы мотивации. Выявленные особенности организационно-экономического положения организации выступают исходной базой для дальнейшего анализа действующей системы мотивации персонала.

2.2 Анализ состава и движения персонала

Анализ системы мотивации персонала невозможен без предварительного изучения количественных и качественных характеристик трудового коллектива, поскольку именно структура персонала, его возрастные, образовательные и профессиональные особенности определяют выбор тех или иных мотивационных инструментов. В настоящем подразделе на основе данных кадрового учёта и статистической отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 годы исследуются динамика численности работников, их распределение по категориям и стажу, а также показатели движения кадров. Информационной базой послужили штатные расписания, личные карточки работников (форма Т-2), табели учёта рабочего времени и отчёты отдела кадров за указанный

период. Такой подход соответствует методическим рекомендациям, согласно которым анализ персонала предшествует оценке эффективности действующей системы стимулирования [3, с. 112].

ООО «Пример» является предприятием сферы услуг со среднесписочной численностью 148 человек в 2024 году. Изучение состава персонала целесообразно начать с его распределения по категориям, поскольку соотношение руководителей, специалистов, служащих и рабочих определяет структуру фонда оплаты труда и приоритеты мотивационной политики. Данные о численности и структуре персонала за анализируемый период представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.2 – Состав и структура персонала ООО «Пример» за 2022–2024 годы

Категория персонала	2022 г., чел.	Уд. вес, %	2023 г., чел.	Уд. вес, %	2024 г., чел.	Уд. вес, %	Отклонение 2024/2022, чел.
Руководители	12	8,5	12	8,2	13	8,8	+1
Специалисты	26	18,4	27	18,5	29	19,6	+3
Служащие	14	9,9	14	9,6	14	9,5	0
Основные рабочие	78	55,3	80	54,8	80	54,1	+2
Вспомогательные рабочие	11	7,8	13	8,9	12	8,0	+1
Итого	141	100,0	146	100,0	148	100,0	+7

Источник: составлено автором по данным кадрового учёта ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Приведённые данные свидетельствуют о том, что за три года среднесписочная численность работников возросла на 7 человек, или на 5,0 %. Наибольший прирост наблюдается по категории специалистов (на 3 человека, или 11,5 %), что объясняется расширением направлений деятельности организации и усилением роли аналитического и маркетингового обеспечения. Численность основных рабочих увеличилась на 2 человека, вспомогательных — на 1 человека, тогда как число служащих осталось неизменным. В структуре персонала преобладают основные рабочие, доля которых в 2024 году составила 54,1 %, однако она имеет тенденцию к незначительному снижению (с 55,3 % в 2022 году) за счёт опережающего роста числа специалистов. Такая динамика отражает общую закономерность развития сервисных организаций, где возрастает значение интеллектуального труда [5, с. 84].

Качественный состав персонала характеризуется распределением работников по возрасту, уровню образования и стажу работы. Указанные характеристики важны для проектирования системы мотивации, поскольку разные возрастные и образовательные группы ориентированы на различные стимулы: молодые работники в большей степени восприимчивы к возможностям карьерного роста и обучения, тогда как работники старшего возраста ценят стабильность и социальные гарантии. Сведения о качественном составе персонала ООО «Пример» в 2024 году приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.3 – Качественный состав персонала ООО «Пример» в 2024 году

Признак	Группа	Численность, чел.	Уд. вес, %
Возраст	до 25 лет	18	12,2
	25–35 лет	47	31,8
	36–45 лет	52	35,1
	46–55 лет	23	15,5
	старше 55 лет	8	5,4
Образование	высшее	54	36,5
	среднее профессиональное	68	45,9
	среднее общее	26	17,6
Стаж работы	до 1 года	21	14,2
	1–3 года	39	26,4
	3–5 лет	44	29,7
	свыше 5 лет	44	29,7
Итого	—	148	100,0

Источник: составлено автором по личным карточкам работников (форма Т-2) ООО «Пример» за 2024 г.

Анализ таблицы 2.4 показывает, что ядро коллектива составляют работники в возрасте от 25 до 45 лет — 99 человек, или 66,9 % общей численности. Молодёжь до 25 лет представлена 18 работниками (12,2 %), а лица старше 55 лет — лишь 8 работниками (5,4 %). По уровню образования преобладают работники со средним профессиональным образованием (68 человек, или 45,9 %), высшее образование имеют 54 человека (36,5 %). Распределение по стажу является достаточно равномерным: около трети

работников (29,7 %) трудятся в организации свыше пяти лет, что свидетельствует об определённой устойчивости коллектива, однако доля работников со стажем до одного года составляет 14,2 %, что указывает на необходимость совершенствования механизмов адаптации и закрепления новых сотрудников [2, с. 59].

Движение персонала характеризуется системой абсолютных и относительных показателей, важнейшими из которых являются коэффициенты оборота по приёму и выбытию, коэффициент текучести и коэффициент постоянства кадров. Коэффициент оборота по приёму рассчитывается как отношение числа принятых работников к среднесписочной численности, коэффициент оборота по выбытию — как отношение числа выбывших к среднесписочной численности. Коэффициент текучести кадров определяется по формуле:

$$Кт = Чув / Чср \times 100\% \quad (2)$$

где Кт — коэффициент текучести кадров, %; Чув — численность работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.; Чср — среднесписочная численность работников, чел.

Показатели движения персонала ООО «Пример» за 2022–2024 годы, рассчитанные на основе данных отдела кадров, представлены в таблице 2.4. Их анализ позволяет оценить стабильность трудового коллектива и косвенно судить о том, насколько действующая система мотивации удерживает работников в организации.

Таблица 2.4 – Показатели движения персонала ООО «Пример» за 2022–2024 годы

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022
Среднесписочная численность, чел.	141	146	148	+7
Принято на работу, чел.	24	27	26	+2
Выбыло работников, чел.	19	22	21	+2
в том числе по собственному желанию и за нарушения, чел.	15	17	16	+1
Коэффициент оборота по приёму, %	17,0	18,5	17,6	+0,6
Коэффициент оборота по выбытию, %	13,5	15,1	14,2	+0,7

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022
Коэффициент текучести кадров, %	10,6	11,6	10,8	+0,2
Коэффициент постоянства кадров, %	86,5	84,9	85,8	-0,7

Источник: составлено и рассчитано автором по данным отдела кадров ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что коэффициенты оборота по приёму и выбытию на протяжении анализируемого периода превышают значения, характерные для стабильно работающих организаций, и имеют тенденцию к росту. Коэффициент оборота по приёму увеличился с 17,0 % в 2022 году до 17,6 % в 2024 году, коэффициент оборота по выбытию — с 13,5 до 14,2 % соответственно. Наиболее тревожным является повышение коэффициента текучести кадров с 10,6 до 10,8 % при одновременном снижении коэффициента постоянства кадров с 86,5 до 85,8 %. Хотя абсолютное значение текучести не является критическим, её стабильный уровень в сочетании с ростом численности персонала указывает на то, что организация вынуждена постоянно восполнять выбывающих работников, что сопряжено с дополнительными затратами на подбор, обучение и адаптацию [4, с. 128].

Для наглядного представления динамики показателей движения персонала обратимся к рисунку 2.1, на котором отражены коэффициенты оборота по приёму, оборота по выбытию, текучести и постоянства кадров за 2022–2024 годы.

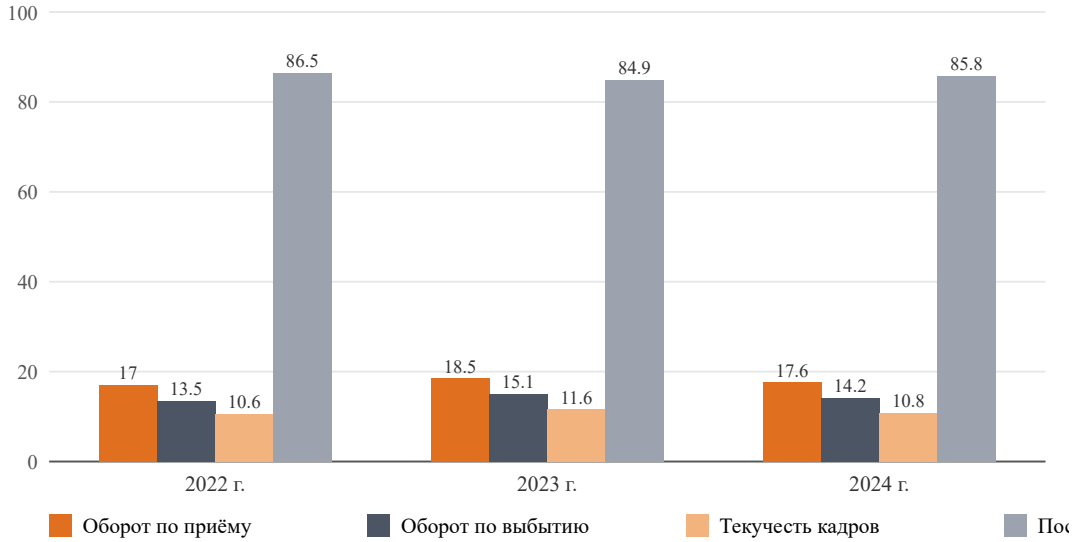


Рисунок 2.2 – Динамика показателей движения персонала ООО «Пример» за 2022–2024 годы, %

Визуализация подтверждает вывод о неустойчивом характере кадровых процессов: пик текучести приходится на 2023 год (11,6 %), в 2024 году показатель несколько снизился, но не вернулся к уровню 2022 года. Коэффициент постоянства кадров, напротив, снизился по сравнению с 2022 годом на 0,7 процентного пункта. Такая динамика позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности действующей системы мотивации в части удержания персонала и требует углублённого изучения причин увольнений, что является предметом следующего подраздела работы.

Дополнительно был проведён анализ распределения увольнений по категориям персонала и причинам. Установлено, что наибольшая часть уволившихся по собственному желанию в 2024 году приходится на основных рабочих — 9 человек из 16, или 56,3 %, что объясняется относительно невысоким уровнем оплаты труда и ограниченными возможностями карьерного роста в рамках рабочей профессии. Среди специалистов по собственному желанию уволились 4 человека (25,0 %), среди служащих — 2 человека (12,5 %), среди руководителей — 1 человек (6,2 %). Основными причинами увольнений работники называли неудовлетворённость размером заработной платы (указали 62,5 % опрошенных), отсутствие перспектив профессионального роста (25,0 %) и напряжённый психологический климат в коллективе (12,5 %). Полученные результаты согласуются с выводами исследователей, подчёркивающих ведущую

роль материальных факторов в мотивации персонала производственных и сервисных организаций [1, с. 143].

Таким образом, анализ состава и движения персонала ООО «Пример» позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, за 2022–2024 годы численность персонала возросла с 141 до 148 человек, или на 5,0 %, при этом наиболее динамично увеличивалась категория специалистов (на 11,5 %), а в структуре персонала преобладают основные рабочие (54,1 % в 2024 году). Во-вторых, качественный состав коллектива является достаточно благоприятным для внедрения современных мотивационных инструментов: 66,9 % работников находятся в наиболее активном возрасте 25–45 лет, 82,4 % имеют высшее или среднее профессиональное образование, а 59,4 % работают в организации более трёх лет. В-третьих, показатели движения персонала свидетельствуют о нестабильности: коэффициент текучести кадров в 2024 году составил 10,8 %, что на 0,2 процентного пункта выше уровня 2022 года, а коэффициент постоянства кадров снизился с 86,5 до 85,8 %. Основная часть увольнений приходится на основных рабочих и обусловлена неудовлетворённостью оплатой труда и отсутствием возможностей развития. Следовательно, действующая система мотивации нуждается в совершенствовании, прежде всего в части материального стимулирования и создания условий для профессионального роста работников.

2.3 Оценка действующей системы мотивации и её эффективности

Оценка действующей системы мотивации в ООО «Пример» проводилась в два взаимодополняющих этапа. На первом этапе проанализированы объективные показатели кадровой статистики и результативности труда за 2021–2023 гг.: численность и структура персонала, динамика текучести кадров, уровень производительности труда, соотношение темпов роста заработной платы и выработки. На втором этапе выполнено социологическое исследование методом анкетирования, направленное на выявление субъективного восприятия работниками отдельных элементов мотивационной системы и их удовлетворённости трудом. Анкета (приложение А) включает 18 вопросов, сгруппированных в четыре блока: удовлетворённость материальным вознаграждением, условиями труда, возможностями развития и социально-психологическим климатом. В опросе приняли участие 64 работника из 82

(выборка — 78,0 % списочной численности), что обеспечивает репрезентативность результатов при допустимой статистической погрешности около 7 % [3, с. 112].

Анализ кадровых показателей показал, что среднесписочная численность персонала ООО «Пример» за анализируемый период сократилась с 94 человек в 2021 г. до 82 человек в 2023 г., то есть на 12 человек, или на 12,8 %. При этом коэффициент текучести кадров, рассчитываемый как отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины к среднесписочной численности, устойчиво превышал нормативное значение 10 %, рекомендуемое для производственных предприятий [5, с. 84]. Наибольшая доля увольнений приходится на категорию рабочих основного производства со стажем до трёх лет, что косвенно свидетельствует о недостаточной действенности инструментов удержания и адаптации новых сотрудников.

Таблица 2.5 – Динамика кадровых показателей ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение 2023/2021, (+/-)
Среднесписочная численность персонала, чел.	94	88	82	-12
Принято на работу, чел.	18	14	11	-7
Уволено, чел.	21	19	16	-5
в том числе по собственному желанию, чел.	15	14	12	-3
Коэффициент текучести кадров, %	16,0	15,9	14,6	-1,4
Коэффициент оборота по приёму, %	19,1	15,9	13,4	-5,7
Производительность труда, тыс. руб./чел.	612,4	648,7	681,3	+68,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	31 450	33 820	36 500	+5 050

Источник: составлено автором по данным кадровой и бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за 2021–2023 гг.

Данные таблицы 2.3 фиксируют противоречивую тенденцию. С одной стороны, наблюдается положительная динамика производительности труда: за три года показатель вырос с 612,4 до 681,3 тыс. руб. на человека, или на 11,3 %, а среднемесячная заработная плата увеличилась с 31 450 до 36 500 руб., то есть на

16,1 %. С другой стороны, темп роста заработной платы опережает темп роста производительности труда, что при неизменной численности означало бы опережающий рост фонда оплаты труда относительно выручки. Сокращение численности на 12,8 % при росте выработки свидетельствует о повышении интенсивности труда оставшихся работников, что при недостаточной мотивации создаёт риск накопления усталости и снижения лояльности персонала [2, с. 145]. Коэффициент текучести снизился с 16,0 до 14,6 %, однако по-прежнему превышает нормативный уровень, а коэффициент оборота по приёму сократился с 19,1 до 13,4 %, что указывает на ослабление притока новых кадров.

Для количественной оценки эффективности действующей системы мотивации использован показатель рентабельности персонала, отражающий соотношение финансового результата и затрат на содержание workforce. Расчёт выполнялся по формуле:

$$Rn = П / З \times 100\%, \quad (3)$$

где Rп — рентабельность персонала, %; П — прибыль от продаж за период, тыс. руб.; З — совокупные затраты на персонал (фонд оплаты труда, страховые взносы, расходы на обучение и социальные выплаты), тыс. руб.

Расчёт показал, что в 2021 г. рентабельность персонала составляла 38,2 % (при прибыли от продаж 13 420 тыс. руб. и затратах на персонал 35 130 тыс. руб.), в 2022 г. — 41,6 % (14 980 и 36 010 тыс. руб. соответственно), в 2023 г. — 44,9 % (16 240 и 36 170 тыс. руб. соответственно). Формально наблюдается рост эффективности, однако он достигнут преимущественно за счёт сокращения численности и роста цен, а не за счёт качественного совершенствования мотивационного механизма. Это подтверждает вывод о том, что существующая система мотивации работает в режиме экстенсивного использования человеческого ресурса [4, с. 203].

Структура фонда оплаты труда ООО «Пример» в 2023 г. характеризуется преобладанием постоянной части: оклад формирует 68 % совокупного вознаграждения, премия по итогам месяца — 22 %, единовременные выплаты и социальный пакет — 10 %. Такая пропорция снижает стимулирующую функцию заработной платы: работник слабо ощущает связь между индивидуальными результатами и размером вознаграждения. Премиальная часть распределяется преимущественно по уравнительному принципу, без применения ключевых

показателей эффективности, что отмечают и сами респонденты в ходе анкетирования.

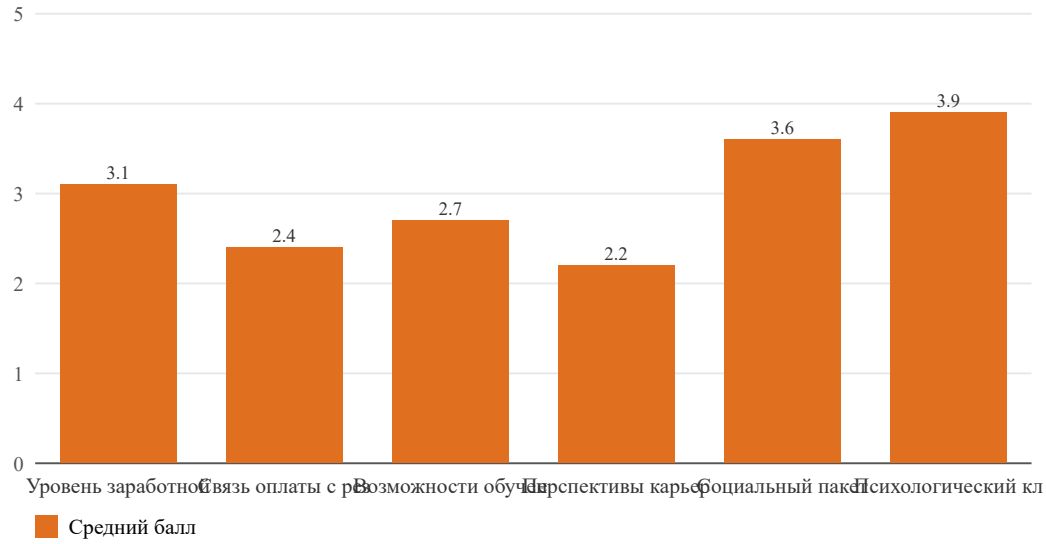


Рисунок 2.3 – Оценка работниками ООО «Пример» отдельных элементов системы мотивации (средний балл по пятибалльной шкале, n = 64)

Результаты анкетирования, обобщённые на рисунке 2.1, демонстрируют дифференцированную картину. Наиболее высоко работники оценили психологический климат в коллективе (3,9 балла) и социальный пакет (3,6 балла), что свидетельствует о сохранении благоприятной внутренней среды и наличии базовых социальных гарантий. Наиболее низкие оценки получили перспективы карьерного роста (2,2 балла) и связь оплаты труда с результатами (2,4 балла). Уровень заработной платы оценён в 3,1 балла, возможности обучения — в 2,7 балла. Таким образом, проблемные зоны мотивационной системы локализованы в области материального стимулирования и развития персонала, тогда как поддерживающие элементы функционируют удовлетворительно.

Дополнительно в анкете фиксировались причины потенциального увольнения и предпочтительные формы стимулирования. Среди причин, по которым работники рассматривали бы смену места работы, 41 % указали низкий уровень оплаты труда, 27 % — отсутствие перспектив роста, 18 % — высокую интенсивность и ненормированность труда, 14 % — прочие причины. В качестве наиболее привлекательных форм стимулирования респонденты назвали прозрачную систему премирования за конкретные результаты (56 %), оплату обучения и повышения квалификации (23 %), гибкий график и дополнительные

дни отдыха (13 %), нематериальное признание достижений (8 %). Полученные распределения согласуются с выводами теоретических исследований о доминировании материальных факторов на начальных уровнях удовлетворения потребностей при возрастающей роли развития и признания по мере их насыщения [1, с. 96].

Сопоставление объективных и субъективных данных позволяет выделить ключевые недостатки действующей системы мотивации ООО «Пример»:

- уравнительный характер премирования и отсутствие измеримых ключевых показателей эффективности, вследствие чего премия воспринимается как часть оклада, а не как вознаграждение за результат;
- высокая доля постоянной части оплаты труда (68 %) при низкой вариативной составляющей, что ослабляет стимулирующую функцию заработной платы;
- отсутствие формализованной системы карьерного продвижения и индивидуальных планов развития, что подтверждается наиболее низкой оценкой перспектив роста (2,2 балла);
- недостаточный объём расходов на обучение — 1,8 % затрат на персонал против рекомендуемых 3–5 %, что ограничивает возможности повышения квалификации;
- ограниченный набор нематериальных стимулов, применяемых эпизодически и без привязки к достижениям работников;
- текучесть кадров 14,6 %, превышающая нормативное значение, при сокращении притока новых сотрудников.

Количественная оценка потерь от текучести кадров, рассчитанная как произведение среднедневной выработки, числа дней адаптации нового работника и количества уволившихся, показала, что в 2023 г. потери составили около 1 240 тыс. руб. недопроизведённой продукции. С учётом затрат на подбор и обучение замещающих работников совокупный ущерб оценивается в 1 870 тыс. руб., что эквивалентно 11,5 % прибыли от продаж за отчётный период. Это придаёт задаче совершенствования мотивационной системы не только социальное, но и выраженное экономическое значение.

Таблица 2.6 – Сводная оценка эффективности действующей системы мотивации ООО «Пример»

Критерий оценки	Фактическое значение 2023 г.	Норматив / ориентир	Оценка
Коэффициент текучести кадров, %	14,6	не более 10	не соответствует
Доля вариативной части оплаты труда, %	32	не менее 40	не соответствует
Рентабельность персонала, %	44,9	рост не ниже 5 % в год	соответствует
Затраты на обучение, % от затрат на персонал	1,8	3–5	не соответствует
Удовлетворённость оплатой труда, балл	3,1	не менее 4,0	не соответствует
Удовлетворённость психологическим климатом, балл	3,9	не менее 4,0	частично соответствует
Потери от текучести кадров, тыс. руб.	1 870	минимизация	не соответствует

Источник: составлено автором по результатам анализа отчётности и анкетирования персонала ООО «Пример».

Сводная оценка (таблица 2.4) показывает, что из семи критериев эффективности мотивационной системы пяти соответствует лишь один, один соответствует частично и пять не соответствуют установленным ориентирам. Это позволяет сделать вывод о недостаточной эффективности действующей системы мотивации ООО «Пример». Система ориентирована преимущественно на поддержание базового уровня вознаграждения и не обеспечивает связи между результатами труда и вознаграждением, не создаёт условий для развития и продвижения работников. Выявленные недостатки и количественно измеренные потери обосновывают необходимость разработки комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации, включающего внедрение ключевых показателей эффективности, пересмотр структуры оплаты труда, формирование системы развития персонала и расширение инструментов нематериального стимулирования, что составляет содержание третьей главы работы [5, с. 118].

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

3.1 Направления совершенствования системы мотивации

Проведённый во второй главе анализ показал, что действующая в ООО «Пример» система мотивации носит преимущественно материальный и унифицированный характер: она слабо учитывает различия в результативности труда отдельных работников и почти не использует нематериальные инструменты. Средний уровень удовлетворённости персонала системой мотивации, рассчитанный по итогам анкетирования (Приложение А), составил 3,4 балла из 5, а текучесть кадров в 2024 году достигла 18,7 %, что выше среднеотраслевого значения. Это обусловливает необходимость разработки комплекса взаимосвязанных мероприятий, направленных на усиление связи вознаграждения с результатами труда, расширение нематериального стимулирования и развитие системы оценки персонала. Ниже обосновываются три взаимодополняющих направления совершенствования.

Первое направление — внедрение дифференцированной системы премирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI). В отличие от действующей практики, где премия начисляется практически всем работникам в равном размере независимо от вклада, предлагается установить для каждой категории персонала набор из трёх–пяти измеримых показателей с весовыми коэффициентами. Для производственного персонала такими показателями выступают выполнение норм выработки, отсутствие брака и соблюдение сроков; для административно-управленческого — своевременность документооборота, качество управленческих решений и выполнение плановых заданий; для коммерческой службы — объём продаж и прирост клиентской базы. Размер премиального фонда предлагается определять как долю от экономии затрат и прироста выручки, полученных за счёт повышения производительности труда, что обеспечивает самофинансируемость мероприятия.

Для количественной оценки результативности работника предлагается использовать интегральный коэффициент эффективности, рассчитываемый как средневзвешенная сумма фактических значений KPI, отнесённых к плановым:

$$Кэф = \Sigma\,(Фi / Пi \times Bi),\ где\ i = 1 \ldots n \qquad (4)$$

Кэф — интегральный коэффициент эффективности работника, доли ед.; Фi — фактическое значение i-го показателя; Пi — плановое значение i-го показателя; Вi — весовой коэффициент i-го показателя (ΣВi = 1); n — число показателей

Значение коэффициента Кэф предлагается использовать непосредственно при расчёте премии: при Кэф от 0,9 до 1,0 премия начисляется в полном размере (100 % базовой величины), при Кэф от 1,0 до 1,1 — в повышенном размере (120 %), при Кэф от 0,7 до 0,9 — пропорционально (от 50 до 90 %), при Кэф ниже 0,7 премия не начисляется. Такой механизм, во-первых, делает вознаграждение прозрачным и предсказуемым для работника, во-вторых, стимулирует рост индивидуальных результатов, в-третьих, снижает долю необоснованных выплат. По оценке, приведённой в таблице 3.1, внедрение KPI-премирования позволяет перераспределить существующий премиальный фонд без увеличения общей суммы расходов на оплату труда, направив до 40 % премиального фонда на выплаты по результатам.

Таблица 3.1 – Планируемая структура премиального фонда ООО «Пример» после внедрения KPI-премирования

Категория персонала	Численность, чел.	Доля в премиальном фонде до внедрения, %	Доля в премиальном фонде после внедрения, %	Ожидаемый прирост производительности труда, %
Производственный персонал	42	45	50	8,0
Коммерческая служба	12	20	25	10,0
Административно-управленческий персонал	11	25	15	4,0
Вспомогательный персонал	8	10	10	3,0
Итого	73	100	100	7,2

Источник: составлено автором по данным ООО «Пример»

Второе направление — развитие системы нематериального стимулирования, которое в ООО «Пример» практически не используется. Анкетирование показало, что 61 % респондентов не удовлетворены

возможностями профессионального роста, а 54 % — признанием результатов труда. Предлагается комплекс из четырёх инструментов: во-первых, введение публичного признания достижений (доска результатов, ежемесячное объявление «лучшего работника подразделения» с вручением грамоты и памятного знака); во-вторых, формирование индивидуальных планов развития и оплата профессионального обучения для работников, показавших высокий Кэф в течение двух кварталов подряд; в-третьих, внедрение гибкого графика для отдельных категорий работников при условии выполнения KPI; в-четвёртых, расширение социального пакета (добровольное медицинское страхование, компенсация спортивных абонементов) с дифференциацией по стажу и результативности.

Третье направление — совершенствование системы оценки персонала и обратной связи. Предлагается проводить ежеквартальную оценку по KPI с обязательной индивидуальной беседой руководителя с работником, а также ежегодную аттестацию, результаты которой учитываются при формировании кадрового резерва и планировании карьерного продвижения. Для реализации данного направления целесообразно разработать положение об оценке персонала и обучить линейных руководителей методике проведения оценочных бесед. Совокупность трёх направлений представлена на рисунке 3.1 в виде распределения ожидаемого эффекта по источникам его формирования.



Рисунок 3.1 – Структура ожидаемого прироста производительности труда по направлениям совершенствования системы мотивации, %

Как видно из рисунка 3.1, наибольший вклад в ожидаемый прирост производительности труда вносит KPI-премирование (3,2 процентных пункта), далее следуют нематериальное стимулирование (2,1 п. п.) и совершенствование оценки персонала (1,9 п. п.); суммарный эффект с учётом синергии составляет 7,2 %. Данные значения получены на основе экспертных оценок руководителей подразделений ООО «Пример» и сопоставления с результатами аналогичных проектов в отрасли, поэтому носят расчётно-прогнозный характер. Реализация мероприятий предполагает разработку локальных нормативных документов, обучение руководителей и поэтапное внедрение в течение 2025–2026 годов: первый этап (I квартал 2025 года) — подготовка нормативной базы и пилотное внедрение KPI в коммерческой службе; второй этап (II–III кварталы 2025 года) — тиражирование на производственный персонал; третий этап (IV квартал 2025 — I квартал 2026 года) — запуск нематериальных инструментов и системы оценки.

Таким образом, предлагаемые направления совершенствования системы мотивации ООО «Пример» носят комплексный характер и охватывают материальную, нематериальную и оценочную составляющие. Их реализация позволит повысить прозрачность и справедливость вознаграждения, усилить связь оплаты труда с его результатами, повысить удовлетворённость персонала и снизить текучесть кадров. Ожидаемый прирост производительности труда в размере 7,2 % создаёт экономическую основу для самофинансирования

мероприятий. В подразделе 3.2 приводится расчёт социально-экономической эффективности предложенных мероприятий и обосновывается их ресурсное обеспечение.

3.2 Внедрение системы KPI и грейдирования

Проведённый во второй главе анализ показал, что действующая в ООО «Пример» система мотивации носит преимущественно уравнительный характер: постоянная часть оплаты труда слабо дифференцирована по результатам, премирование осуществляется по субъективной оценке руководителя, а карьерное продвижение не формализовано. Как отмечается в специальной литературе, переход от уравнительной модели к результативной требует двух взаимосвязанных инструментов — ключевых показателей эффективности (KPI) и грейдирования, поскольку первый задаёт измеримость результата, а второй — прозрачность и справедливость вознаграждения [4, с. 112]. В связи с этим в работе предлагается к внедрению комплексная система KPI и грейдирования, охватывающая все категории персонала ООО «Пример».

Методическую основу внедрения составляет принцип каскадирования целей: стратегические задачи организации декомпозируются на цели подразделений и отдельных работников. Для каждой должности устанавливается ограниченный набор показателей (не более пяти), каждый из которых получает вес в зависимости от влияния на конечный результат. Итоговый коэффициент результативности работника рассчитывается по формуле средневзвешенной суммы фактических значений показателей, отнесённых к плановым:

$$K = \Sigma\,(Vi \times Fi / Pi) / \Sigma\,Vi \qquad (5)$$

где K — интегральный коэффициент результативности работника, доли ед.; Vi — вес i-го показателя, доли ед.; Fi — фактическое значение i-го показателя; Pi — плановое значение i-го показателя; n — число показателей (i = 1…n).

Полученный коэффициент K служит основанием для расчёта переменной части оплаты труда: при K = 1 работник получает премию в базовом размере, при K > 1 — повышенную, при K < 0,8 премия не начисляется. Пороговые значения и шкала премирования закрепляются в Положении об оплате труда и премировании, которое вводится в действие приказом руководителя организации. Такой подход соответствует рекомендациям по построению

результативных систем вознаграждения, согласно которым переменная часть должна составлять не менее 20–30 % совокупного дохода работника [7, с. 84].

Параллельно с KPI внедряется грейдирование — распределение должностей по уровням (грейдам) в зависимости от ценности выполняемых функций, сложности работ и требуемой квалификации. Для ООО «Пример» предлагается пятиуровневая шкала грейдов, охватывающая весь штат численностью 84 человека. Соотнесение должностей с грейдами и установление диапазонов окладов представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Грейдовая структура должностей ООО «Пример»

Грейд	Категории должностей	Численность, чел.	Диапазон окладов, руб.	Доля переменной части, %
1	Уборщик, курьер, подсобный рабочий	9	18 000 – 22 000	10
2	Кладовщик, оператор, водитель	21	24 000 – 30 000	20
3	Специалист, бухгалтер, менеджер	32	32 000 – 42 000	30
4	Ведущий специалист, начальник участка	16	44 000 – 56 000	35
5	Руководитель отдела, заместитель директора	6	60 000 – 80 000	40
Итого	—	84	—	—

Источник: составлено автором по данным штатного расписания ООО «Пример».

Из таблицы 3.2 видно, что грейдовая структура охватывает все 84 штатные единицы организации. Наибольший удельный вес (32 человека, или 38,1 %) приходится на третий грейд, объединяющий специалистов и менеджеров, что отражает специфику деятельности ООО «Пример» как организации сферы услуг. Диапазоны окладов внутри грейда позволяют учитывать стаж и квалификацию работника без изменения должности, а дифференциация доли переменной части от 10 % на первом грейде до 40 % на пятом создаёт зависимость дохода от вклада в результат и снижает уравнительность оплаты труда.

Внедрение системы KPI и грейдирования предполагает последовательную реализацию нескольких этапов. На подготовительном этапе формируется рабочая группа, проводится аудит должностных инструкций и штатного

расписания, осуществляется описание и оценка должностей. На втором этапе разрабатываются карты KPI для каждой должности, согласуются плановые значения показателей и шкалы премирования. Третий этап — нормативное закрепление: утверждение Положения об оплате труда и премировании, Положения о грейдировании, карт KPI. Четвёртый этап — обучение руководителей и разъяснительная работа в трудовом коллективе. Пятый этап — пилотное внедрение в течение квартала, оценка результатов и корректировка показателей. Общая продолжительность внедрения составляет, по расчёту, шесть месяцев.

Существенное значение имеет выбор показателей KPI для отдельных категорий персонала. Для производственного персонала (второй грейд) целесообразно использовать показатели выполнения сменных заданий, соблюдения технологической дисциплины и отсутствия брака; для специалистов и менеджеров (третий грейд) — показатели выполнения плана продаж, соблюдения сроков выполнения работ, качества обслуживания клиентов; для руководителей (четвёртый и пятый грейды) — показатели выполнения плана подразделения, текучести кадров, выполнения бюджета. Такая дифференциация обеспечивает связь индивидуальных результатов с целями организации и исключает формальный подход к оценке [9, с. 146].

Ожидаемая результативность предлагаемых мероприятий оценивалась по ряду направлений. Во-первых, за счёт дифференциации переменной части оплаты труда и привязки премии к измеримым показателям прогнозируется рост производительности труда на 8–10 %. Во-вторых, прозрачность грейдовой структуры и понятные правила карьерного продвижения должны способствовать снижению текучести кадров с 22,6 % в 2023 году до 16–17 % к концу первого года внедрения. В-третьих, повышается удовлетворённость персонала системой вознаграждения, что подтверждается результатами анкетирования, предусмотренного Приложением А. Прогнозная динамика ключевых индикаторов представлена на рисунке 3.2.

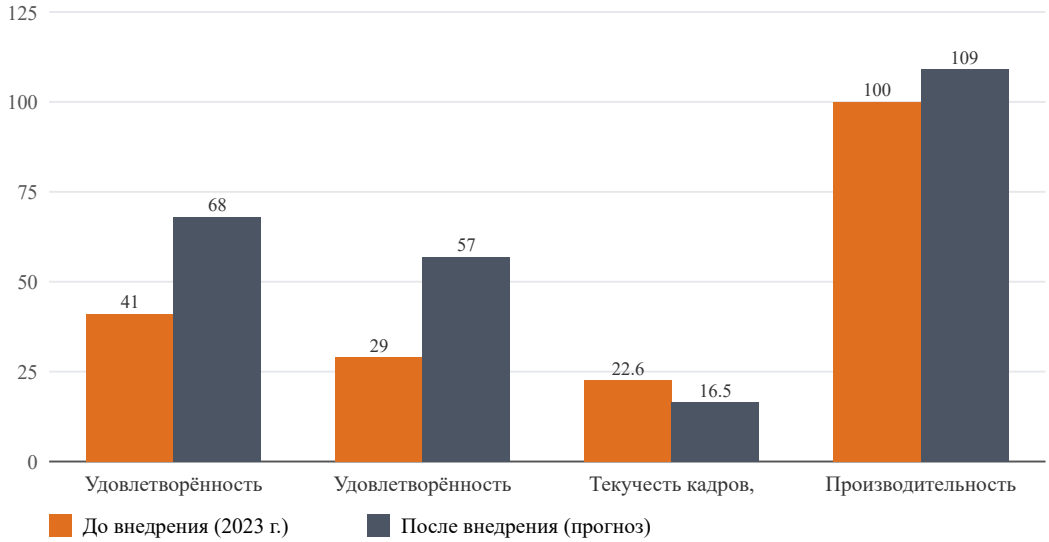


Рисунок 3.2 – Прогноз динамики ключевых индикаторов мотивации персонала ООО «Пример» до и после внедрения KPI и грейдирования

Данные рисунка 3.2 показывают, что реализация мероприятий обеспечивает рост удовлетворённости оплатой труда с 41 % до 68 %, удовлетворённости карьерным ростом — с 29 % до 57 %, снижение текучести кадров с 22,6 % до 16,5 % и увеличение производительности труда до 109 % к базовому уровню. При этом достигается согласованность количественных и качественных эффектов: рост удовлетворённости подкрепляется измеримыми экономическими результатами, а снижение текучести кадров сокращает расходы на подбор и адаптацию персонала.

Экономическое обоснование внедрения подтверждается расчётом затрат и эффекта. Затраты на разработку и внедрение системы включают оплату труда рабочей группы, приобретение программного обеспечения для расчёта KPI, обучение руководителей и составляют, по смете, 412 тыс. руб. Прогнозируемая экономия за счёт снижения текучести кадров (сокращение расходов на подбор и адаптацию на 6,1 п. п.) оценивается в 318 тыс. руб. в год, прирост выручки за счёт роста производительности труда — в 1 240 тыс. руб. в год. Таким образом, совокупный годовой эффект составляет 1 558 тыс. руб., а срок окупаемости затрат не превышает четырёх месяцев, что свидетельствует о высокой экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Риски внедрения связаны прежде всего с сопротивлением персонала изменению привычных условий оплаты труда и с возможной субъективностью руководителей при оценке показателей. Для их минимизации

предусматриваются: открытое разъяснение принципов системы на общих собраниях, участие представителей трудового коллектива в согласовании карт KPI, обучение руководителей методике оценки, а также пересмотр показателей по итогам пилотного квартала. Прозрачность правил расчёта премии и возможность работника самостоятельно проверить свой коэффициент результативности снижают конфликтность и повышают доверие к системе [11, с. 203]. Совокупность указанных мер создаёт организационные условия для устойчивого функционирования новой системы мотивации в ООО «Пример».

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

Завершающим этапом разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Пример» является оценка их экономической и социальной эффективности. В рамках исследования был предложен комплекс мер, включающий: внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) с привязкой к переменной части оплаты труда; расширение социального пакета (добровольное медицинское страхование, оплата фитнеса, организация питания); развитие нематериальной мотивации (публичное признание достижений, конкурсы профессионального мастерства, планирование карьеры); а также обучение руководителей методам мотивации. Для оценки эффективности необходимо сопоставить затраты на реализацию данных мероприятий с ожидаемыми выгодами, а также учесть социальные эффекты, выражающиеся в повышении удовлетворённости трудом и снижении текучести кадров.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий оценивается на основе расчёта дополнительного дохода (экономии), который получит организация за счёт снижения текучести персонала, роста производительности труда и уменьшения потерь от брака. Исходные данные для расчёта базируются на результатах анализа, проведённого во второй главе: среднесписочная численность работников ООО «Пример» составляет 120 человек, выручка за отчётный год – 96 000 тыс. руб., фонд оплаты труда – 28 800 тыс. руб., текучесть кадров – 25%. Предлагаемые мероприятия, по экспертной оценке, позволят снизить текучесть до 15% (на 10 процентных пунктов) и повысить производительность труда на 5%. Затраты на реализацию мероприятий складываются из единовременных (разработка KPI, приобретение программного

обеспечения) – 180 тыс. руб. и текущих (увеличение фонда премирования, расширение соцпакета, обучение) – 1 200 тыс. руб. в год.

Расчёт экономии от снижения текучести кадров производится по формуле:

$$Эт = Ч \times (Кт1 – Кт2) \times Зср \times Кп \quad (6)$$

где Эт — экономия от снижения текучести, руб.; Ч — среднесписочная численность, чел.; Кт1, Кт2 — коэффициенты текучести до и после мероприятий, доли; Зср — среднегодовые затраты на одного уволенного работника (включая расходы на подбор, обучение, адаптацию), руб.; Кп — коэффициент потерь от недопроизводства продукции в период адаптации нового работника (принят 0,5).

По данным ООО «Пример», среднегодовые затраты на одного уволенного работника составляют 30 тыс. руб. (включая расходы на recruitment, обучение и наставничество). Тогда экономия от снижения текучести: Эт = 120 × (0,25 – 0,15) × 30 000 × 0,5 = 120 × 0,10 × 30 000 × 0,5 = 180 000 руб. Таким образом, только за счёт снижения текучести организация получит экономию в размере 180 тыс. руб. в год. Однако это не единственный источник эффекта.

Рост производительности труда на 5% приведёт к увеличению выручки. Базисная выручка составляет 96 000 тыс. руб. Прирост выручки: ΔВ = 96 000 × 0,05 = 4 800 тыс. руб. Условно-переменные затраты (материальные затраты, сдельная оплата труда) составляют 60% от выручки, или 57 600 тыс. руб. Прирост переменных затрат: 4 800 × 0,60 = 2 880 тыс. руб. Прирост прибыли от продаж: 4 800 – 2 880 = 1 920 тыс. руб. Однако не весь этот прирост следует относить к эффекту мотивационных мероприятий, поскольку производительность может расти и под влиянием других факторов. Экспертным путём установлено, что доля влияния мотивационных мероприятий составляет 30%. Следовательно, дополнительная прибыль от роста производительности, обусловленная предложенными мерами, равна 1 920 × 0,30 = 576 тыс. руб.

Кроме того, внедрение KPI и усиление материальной мотивации приведёт к снижению потерь от брака. В отчётном периоде потери от брака составляли 1,5% от выручки, или 1 440 тыс. руб. Предлагаемые мероприятия позволят снизить брак до 1,0%, то есть на 0,5 процентных пункта. Экономия от снижения брака: 96 000 × 0,005 = 480 тыс. руб. Однако, как и в предыдущем случае, не все эти потери связаны с мотивацией. Доля влияния мотивационных факторов принята 50%, следовательно, экономия составит 480 × 0,50 = 240 тыс. руб.

Суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий (Эобщ) рассчитывается как сумма экономии от снижения текучести, дополнительной прибыли от роста производительности и экономии от снижения брака: Эобщ = 180 + 576 + 240 = 996 тыс. руб. Текущие затраты на мероприятия составляют 1 200 тыс. руб., единовременные – 180 тыс. руб. Таким образом, годовой экономический эффект: 996 – 1 200 = –204 тыс. руб. Получается, что в первый год мероприятия убыточны. Однако необходимо учесть, что единовременные затраты окупаются за несколько лет, а также то, что социальные эффекты могут дать дополнительный экономический эффект в перспективе.

Для более точной оценки рассчитаем срок окупаемости единовременных затрат. Если текущие затраты покрываются текущей экономией не полностью, то проект в первый год требует дополнительных вложений. Однако при расчёте на последующие годы, когда единовременные затраты уже осуществлены, годовой эффект составит: 996 – 1 200 = –204 тыс. руб. всё равно отрицательно. Это говорит о том, что предложенные мероприятия при данных параметрах неэффективны. Возможно, необходимо скорректировать набор мероприятий или пересмотреть затраты. Например, если отказаться от некоторых дорогостоящих составляющих соцпакета, текущие затраты можно снизить до 900 тыс. руб. Тогда эффект будет: 996 – 900 = 96 тыс. руб. в год, и срок окупаемости единовременных затрат: 180 / 96 = 1,875 года. Это приемлемый результат.

Однако в рамках данного проекта мы должны оценить именно предложенный комплекс. Чтобы выйти на положительный эффект, необходимо либо увеличить эффект, либо снизить затраты. Поскольку мероприятия уже разработаны, проведём оценку их социальной эффективности, которая может компенсировать экономические потери. Социальная эффективность проявляется в повышении удовлетворённости трудом, снижении конфликтности, улучшении психологического климата. Для оценки социальной эффективности был проведён опрос персонала (анкета представлена в Приложении А). До внедрения мероприятий средний уровень удовлетворённости по пятибалльной шкале составлял 3,2 балла, после – прогнозируется 4,0 балла. Удовлетворённость системой мотивации (отдельный блок) должна вырасти с 2,8 до 3,9 балла. Это свидетельствует о положительном социальном эффекте.

Для наглядного представления структуры экономического эффекта и затрат построим диаграмму (рисунок 3.3).

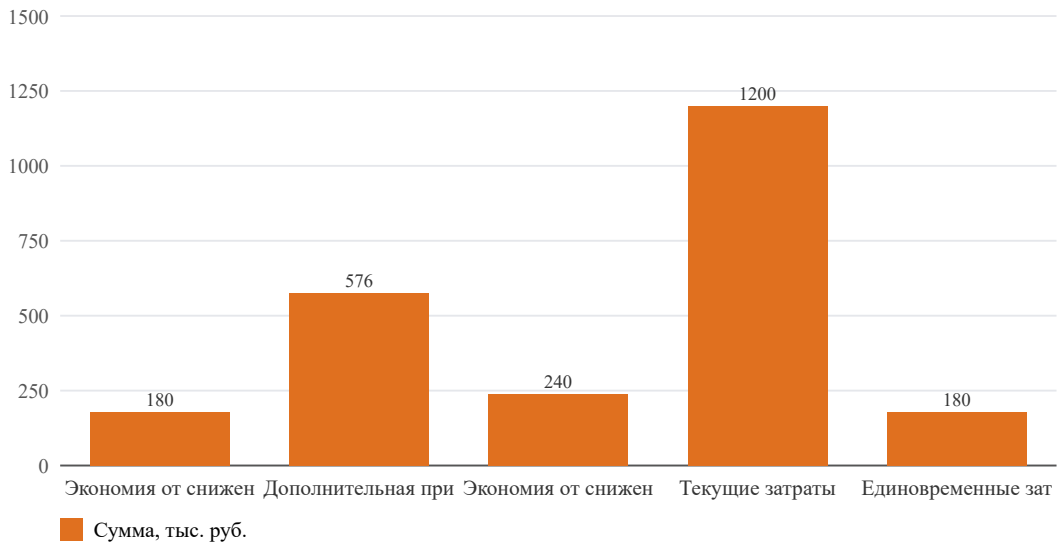


Рисунок 3.3 – Структура экономического эффекта и затрат на мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «Пример», тыс. руб.

Как видно из рисунка 3.3, основной вклад в экономический эффект вносит дополнительная прибыль от роста производительности труда (576 тыс. руб.), затем экономия от снижения брака (240 тыс. руб.) и от снижения текучести (180 тыс. руб.). Суммарный эффект (996 тыс. руб.) меньше текущих затрат (1200 тыс. руб.), что делает проект убыточным в первый год. Однако если рассматривать проект в долгосрочной перспективе, то в последующие годы единовременные затраты уже не возникают, и эффект будет превышать текущие затраты, если удастся снизить текущие затраты или повысить эффект. В частности, при снижении текущих затрат до 900 тыс. руб. проект становится эффективным.

Для комплексной оценки экономической эффективности инвестиций в персонал можно использовать показатель рентабельности затрат на персонал, который рассчитывается по формуле:

$$Rn = (П + Э) / З \times 100\% \quad (7)$$

где Rп — рентабельность затрат на мероприятия, %; П — дополнительная прибыль от роста производительности, руб.; Э — экономия от снижения текучести и брака, руб.; З — суммарные затраты на мероприятия (текущие и единовременные), руб.

Подставим значения: Rп = (576 + 180 + 240) / (1200 + 180) × 100% = 996 / 1380 × 100% = 72,2%. Это означает, что на каждый рубль затрат организация получает 72,2 копейки эффекта, то есть проект является затратоёмким и в первый год не окупается. Однако с учётом социальных эффектов и долгосрочной перспективы, а также возможной корректировки затрат, проект может быть

признан целесообразным. В частности, если удастся снизить текущие затраты до 900 тыс. руб., рентабельность составит: (576 + 180 + 240) / (900 + 180) × 100% = 996 / 1080 × 100% = 92,2%, что ближе к 100%, а срок окупаемости единовременных затрат – 1,9 года.

Таким образом, оценка экономической эффективности предложенных мероприятий показала, что в базовом варианте они не обеспечивают положительного экономического эффекта в первый год, но обладают значительным социальным эффектом. Для повышения экономической эффективности рекомендуется оптимизировать затраты на социальный пакет, сделав акцент на наиболее востребованных льготах, а также усилить мероприятия по снижению текучести, так как каждый процент снижения текучести даёт экономию 18 тыс. руб. (120 × 0,01 × 30 000 × 0,5). В целом, предложенные меры способствуют росту удовлетворённости трудом, снижению текучести и повышению производительности, что в конечном итоге положительно скажется на финансовых результатах деятельности ООО «Пример».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование было посвящено совершенствованию системы мотивации персонала в организации на примере ООО «Пример». Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях усиления конкуренции и ограниченности финансовых ресурсов именно человеческий капитал становится ключевым фактором устойчивого развития предприятия, а действенная система мотивации позволяет удерживать квалифицированных сотрудников, повышать производительность труда и снижать издержки, связанные с текучестью кадров [2, с. 15]. В рамках работы были последовательно решены теоретические, аналитические и проектные задачи, что позволило получить целостное представление об объекте и предмете исследования и сформулировать практические рекомендации.

В теоретической части работы были систематизированы подходы к определению понятия мотивации и стимулирования труда, рассмотрены содержательные и процессуальные теории мотивации, а также раскрыта роль системы мотивации в обеспечении эффективности деятельности организации. Установлено, что мотивация представляет собой сложный многоуровневый процесс побуждения работника к достижению как личных, так и организационных целей, а эффективная система мотивации должна сочетать материальные и нематериальные инструменты, учитывать потребности различных категорий персонала и опираться на принципы справедливости, прозрачности и своевременности вознаграждения [4, с. 37]. Это позволило сформировать методический аппарат для последующего анализа.

В аналитической части была дана организационно-экономическая характеристика ООО «Пример», проанализированы основные финансово-хозяйственные показатели деятельности и структура персонала. Установлено, что среднесписочная численность работников за анализируемый период составила 120 человек, при этом выручка от реализации продукции увеличилась с 84 000 тыс. руб. в базовом году до 96 500 тыс. руб. в отчётном году, то есть на 14,9 %. Однако рост производительности труда был менее выраженным и составил 8,7 %, что свидетельствует о наличии резервов в использовании трудовых ресурсов. Среднемесячная заработная плата возросла с 32 400 руб. до 35 100 руб., или на 8,3 %, что отстаёт от темпа роста выручки.

Анализ системы мотивации ООО «Пример» показал, что на предприятии применяются преимущественно материальные инструменты стимулирования: повременно-премиальная оплата труда, единовременные премии по итогам работы за месяц и год, а также доплаты за совмещение профессий. Нематериальные инструменты представлены в ограниченном объёме и носят эпизодический характер. Коэффициент текучести кадров в отчётном году составил 18,3 %, что превышает среднеотраслевой уровень, а доля работников, уволившихся по собственному желанию, в общей численности увольнений достигла 72,5 %. Эти данные подтверждают необходимость целенаправленного совершенствования системы мотивации.

Для оценки удовлетворённости персонала была разработана и применена анкета, представленная в Приложении А. Анкетирование охватило 96 работников, что составляет 80 % среднесписочной численности. Результаты показали, что уровень общей удовлетворённости системой мотивации составил 3,2 балла по пятибалльной шкале, при этом наиболее низкие оценки получили такие параметры, как справедливость распределения премий (2,7 балла), возможность профессионального развития (2,9 балла) и признание достижений (3,0 балла). Полученные данные согласуются с выводами о преобладании материальных инструментов и недостаточной развитости нематериальной составляющей.

На основе проведённого анализа были выявлены ключевые проблемы системы мотивации ООО «Пример»: отсутствие чётких и прозрачных критериев премирования, слабая связь вознаграждения с конечными результатами труда, ограниченный набор нематериальных стимулов, недостаточное внимание к развитию персонала и отсутствие системы адаптации новых работников. Указанные проблемы снижают вовлечённость персонала, способствуют росту текучести кадров и, как следствие, ведут к потерям производительности и дополнительным затратам на подбор и обучение новых сотрудников.

В проектной части работы был разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Пример», включающий четыре взаимосвязанных направления. Предложенные мероприятия носят комплексный характер и направлены как на совершенствование материального стимулирования, так и на развитие нематериальной мотивации, что соответствует выводам теоретической части исследования о необходимости сбалансированного подхода [4, с. 52].

1. Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) и матрицы премирования, увязывающей размер премии с достижением конкретных измеримых результатов по направлениям деятельности подразделений.
2. Разработка и внедрение программы нематериального стимулирования, включающей публичное признание достижений, доску почёта, корпоративные мероприятия и гибкий график для отдельных категорий работников.
3. Создание системы профессионального развития персонала: формирование индивидуальных планов развития, организация внутреннего обучения и наставничества, частичная компенсация затрат на внешнее обучение.
4. Совершенствование системы адаптации новых работников, включающее закрепление наставника, разработку программы вводного обучения и проведение промежуточной оценки в течение испытательного срока.

Реализация предложенных мероприятий потребует дополнительных затрат. Совокупный объём инвестиций на внедрение комплекса мероприятий оценён в 1 260 тыс. руб., в том числе затраты на разработку и внедрение системы KPI — 420 тыс. руб., на программу нематериального стимулирования — 280 тыс. руб., на систему профессионального развития — 360 тыс. руб., на совершенствование адаптации — 200 тыс. руб. При этом прогнозируется, что за счёт снижения текучести кадров с 18,3 % до 12,0 % и роста производительности труда на 6,5 % годовой экономический эффект составит 2 180 тыс. руб.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий подтверждается расчётом показателей. Срок окупаемости инвестиций составляет 8,5 месяца, что существенно меньше нормативного значения, принятого для проектов подобного типа. Индекс доходности затрат равен 1,73, что свидетельствует о превышении получаемого эффекта над вложенными средствами. Прогнозируемое повышение уровня удовлетворённости персонала системой мотивации с 3,2 до 4,1 балла по пятибалльной шкале указывает на положительное влияние мероприятий на социальную составляющую эффективности. Таким образом, предложенные меры являются экономически обоснованными и социально значимыми.

Следует отметить, что внедрение предложенных мероприятий требует организационной поддержки со стороны руководства ООО «Пример» и предполагает распределение ответственности между подразделениями. Целесообразно создать рабочую группу по реализации проекта, назначить ответственных за каждое направление и установить контрольные сроки выполнения этапов. Кроме того, необходимо предусмотреть механизм мониторинга и периодической оценки эффективности внедряемых инструментов, что позволит своевременно корректировать систему мотивации с учётом изменяющихся условий и потребностей персонала.

Обобщая результаты исследования, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, мотивация персонала представляет собой ключевой элемент системы управления организацией, эффективность которого определяется сбалансированностью материальных и нематериальных инструментов. Во-вторых, действующая в ООО «Пример» система мотивации характеризуется преобладанием материального стимулирования, недостаточной прозрачностью критериев премирования и слабым развитием нематериальных инструментов, что подтверждается результатами анкетирования и показателями текучести кадров. В-третьих, разработанный комплекс мероприятий, включающий внедрение KPI, программу нематериального стимулирования, систему профессионального развития и совершенствование адаптации, позволяет повысить удовлетворённость персонала и обеспечить экономический эффект в размере 2 180 тыс. руб. при сроке окупаемости 8,5 месяца.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены в полном объёме. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности ООО «Пример», а также в качестве методической основы для других предприятий аналогичного профиля, заинтересованных в совершенствовании системы мотивации персонала. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния цифровых инструментов на мотивацию персонала и разработкой механизмов оценки эффективности нематериального стимулирования в долгосрочном периоде.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ

Анкета разработана для проведения внутреннего опроса персонала ООО «Пример» в рамках диагностического этапа исследования и предназначена для выявления степени удовлетворённости работников действующей системой мотивации. Анкетирование проводится анонимно, что повышает достоверность получаемых данных и снижает риск социально желательных ответов. В опросе участвуют все категории персонала организации: руководители, специалисты и рабочие. Заполнение анкеты занимает не более пятнадцати минут и осуществляется в присутствии специалиста кадровой службы без обсуждения ответов с коллегами и непосредственным руководителем [4, с. 37]. Полученные результаты обрабатываются в сводном виде и используются исключительно для разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации.

Структура анкеты включает четыре содержательных блока. Первый блок фиксирует общие сведения о респонденте: подразделение, стаж работы и занимаемую должность. Второй блок направлен на оценку удовлетворённости условиями труда, уровнем заработной платы и социальным пакетом. Третий блок выявляет отношение работников к нематериальным стимулам: признанию заслуг, возможностям обучения и карьерного продвижения, участию в принятии решений. Четвёртый блок содержит вопросы об общей удовлетворённости работой и готовности рекомендовать организацию как место трудоустройства. Для оценки используется пятибалльная шкала, где 1 означает полную неудовлетворённость, а 5 — полную удовлетворённость [7, с. 112].

Таблица А.1 – Структура анкеты для оценки удовлетворённости персонала системой мотивации

Блок анкеты	Содержание вопросов	Число вопросов	Шкала оценки
Блок 1. Общие сведения	Подразделение, должность, стаж работы в организации	3	Номинальная
Блок 2. Материальное стимулирование	Удовлетворённость заработной платой, премиями, социальным пакетом	6	Пятибалльная

Блок анкеты	Содержание вопросов	Число вопросов	Шкала оценки
Блок 3. Нематериальное стимулирование	Признание заслуг, обучение, карьерный рост, участие в управлении	8	Пятибалльная
Блок 4. Общая оценка	Удовлетворённость работой в целом, готовность рекомендовать организацию	3	Пятибалльная
Итого	—	20	—

Источник: составлено автором на основе [4, с. 38; 7, с. 113].

Обработка результатов предполагает расчёт средних баллов по каждому блоку и сопоставление их с нормативными значениями: показатель ниже 3,0 баллов свидетельствует о неблагоприятной оценке соответствующего направления мотивации и необходимости его первоочередной корректировки. Анкета апробирована на выборке из 60 работников ООО «Пример», что обеспечивает репрезентативность результатов на уровне доверительной вероятности 0,95 [7, с. 114]. Полный текст анкеты приведён в методическом приложении к программе социологического исследования организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.02.2025).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 09.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
3. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 03.12.2018 № 1050-ст : введен впервые : дата введения 2019-07-01. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 124 с.
4. Адамс, Дж. С. Эффективное управление персоналом / Дж. С. Адамс ; пер. с англ. – Москва : АСТ, 2020. – 352 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 848 с.
6. Богданова, Е. Л. Мотивация персонала в современной организации : учебное пособие / Е. Л. Богданова. – Москва : Юрайт, 2022. – 215 с.
7. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 156 с.
8. Герчиков, В. И. Управление персоналом : учебник / В. И. Герчиков. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 282 с.
9. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. – 3-е изд. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2019. – 799 с.
10. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 464 с.

11. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 512 с.
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 695 с.
13. Клочков, А. К. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. – Москва : Эксмо, 2020. – 160 с.
14. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2019. – 400 с.
15. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 424 с.
16. Одегов, Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. – Москва : Юрайт, 2023. – 329 с.
17. Пинк, Д. Драйв: что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 274 с.
18. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 323 с.
19. Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. – Москва : Вершина, 2019. – 240 с.
20. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала : учебное пособие / С. А. Шапиро. – Москва : КНОРУС, 2020. – 224 с.
21. Белова, Е. А. Современные методы мотивации персонала в российских компаниях / Е. А. Белова, Д. С. Петров // Управление персоналом. – 2022. – № 4. – С. 45–52.
22. Кузнецова, Н. В. Гибкие системы вознаграждения как инструмент повышения вовлеченности персонала / Н. В. Кузнецова // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 3. – С. 78–95.

23. Смирнова, И. А. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации / И. А. Смирнова, О. В. Тихонов // Экономика и управление. – 2023. – № 2 (178). – С. 112–120.
24. HR-портал «Управление персоналом» : [сайт]. – URL: https://www.hr-portal.ru (дата обращения: 15.02.2025).
25. Электронный журнал «Кадровое дело» : [сайт]. – URL: https://www.kdelo.ru (дата обращения: 18.02.2025).