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

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИКИ

СЕМЕСТРОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент»

на тему:

Мотивация персонала торгового предприятия: анализ и предложения (на примере ООО «Пример»)

Выполнил(а): студентка 3 курса группы ЭК-31 Иванова Анна Сергеевна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: доцент, кандидат экономических наук Петрова Ольга Владимировна

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЛЕ 5

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала 5

1.2 Современные теории мотивации и их применение в торговых организациях 6

1.3 Особенности мотивации персонала в розничной торговле 8

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР» 10

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия 10

2.2 Анализ состава и структуры персонала 12

2.3 Оценка существующей системы мотивации и её эффективности 15

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР» 19

3.1 Направления совершенствования материальной мотивации 19

3.2 Развитие нематериальной мотивации и вовлечённости персонала 21

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий 22

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 26

ПРИЛОЖЕНИЕ А 28

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 29

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

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью человеческого фактора в обеспечении конкурентоспособности торговых предприятий. В условиях насыщения потребительского рынка и ужесточения конкуренции именно персонал, его мотивация и вовлечённость становятся ключевым ресурсом, определяющим качество обслуживания покупателей, производительность труда и финансовые результаты деятельности торговой организации. Эффективная система мотивации позволяет не только удерживать квалифицированных сотрудников, но и стимулировать их к достижению стратегических целей компании [4, с. 37].

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические аспекты мотивации персонала рассматривались в трудах зарубежных учёных (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум) и отечественных исследователей (А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов). Вместе с тем, специфика мотивации работников торговли, особенно в сегменте розничной торговли, остаётся недостаточно изученной, что требует адаптации существующих подходов к условиям конкретного предприятия [7, с. 112].

Целью семестровой работы является анализ системы мотивации персонала торгового предприятия ООО «Пример» и разработка предложений по её совершенствованию. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические основы мотивации персонала в торговле; провести анализ системы мотивации персонала ООО «Пример»; разработать мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Пример» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Пример», осуществляющее розничную торговлю продовольственными товарами. Предметом исследования является система мотивации персонала ООО «Пример» и управленческие отношения, возникающие в процессе её формирования и развития.

Теоретической и методологической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных учёных по проблемам управления персоналом и мотивации, материалы периодической печати, законодательные и нормативные

акты. В процессе исследования применялись методы системного анализа, сравнительного анализа, анкетирования, наблюдения, а также статистической обработки данных.

Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской и статистической отчётности ООО «Пример» за 2022–2024 гг., результаты проведённого анкетного опроса сотрудников, а также внутренние нормативные документы предприятия. Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложение.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЛЕ

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация персонала представляет собой ключевую функцию управления, направленную на побуждение сотрудников к эффективной деятельности для достижения целей организации и удовлетворения их собственных потребностей. В научной литературе мотивация рассматривается как процесс активизации внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают её границы и формы, придают ей направленность и ориентируют на достижение определённых целей [2, с. 45]. Таким образом, сущность мотивации заключается в создании условий, при которых сотрудник заинтересован в высокопроизводительном труде.

В структуре мотивации выделяют потребности, мотивы, стимулы и вознаграждение. Потребности выступают источником активности личности, мотивы — осознанным побуждением к действию, стимулы — внешними рычагами воздействия, а вознаграждение — результатом, который удовлетворяет потребность. В торговых организациях мотивация имеет особое значение, поскольку труд персонала непосредственно связан с обслуживанием покупателей и влияет на конечные финансовые результаты [5, с. 112].

Следует различать мотивацию и стимулирование. Стимулирование — это целенаправленное воздействие на персонал с помощью внешних факторов (материальных и нематериальных) для повышения заинтересованности в труде. Мотивация же включает и внутренние побуждения работника, его ценности и ожидания. Эффективная система мотивации строится на сочетании внешних стимулов и внутренних мотивов сотрудников [3, с. 78].

Основными функциями мотивации являются: побуждение к деятельности, направление усилий на достижение целей, регулирование интенсивности труда и поддержание заинтересованности в результатах. В современных условиях возрастает роль нематериальной мотивации, поскольку материальные стимулы имеют ограниченный эффект и требуют постоянного пересмотра. Для торгового предприятия важно учитывать специфику труда: высокую нагрузку, стрессовые ситуации при общении с покупателями, необходимость поддержания лояльности клиентов.

Таким образом, мотивация персонала — это сложный и многогранный процесс, который требует системного подхода и учёта индивидуальных особенностей сотрудников. На торговых предприятиях мотивация должна быть тесно связана с результатами труда и качеством обслуживания, что обеспечивает конкурентные преимущества организации.

1.2 Современные теории мотивации и их применение в торговых организациях

Современные теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают человека к действию. К ним относятся иерархия потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, двухфакторная теория Ф. Герцберга и теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда. Процессуальные теории (теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера) рассматривают мотивацию как процесс восприятия и оценки ситуаций [4, с. 93].

Применение содержательных теорий в торговле позволяет выявить базовые потребности сотрудников: физиологические (достойная заработная плата, комфортные условия труда), потребности в безопасности (стабильность занятости, социальные гарантии), социальные (принадлежность к коллективу), уважение (признание достижений) и самовыражение (возможность карьерного роста). Например, в розничной торговле для продавцов-консультантов важны потребности в безопасности и социальные связи, тогда как для менеджеров среднего звена — в уважении и самореализации [1, с. 56].

Двухфакторная теория Герцберга разделяет факторы на гигиенические (условия труда, заработная плата, политика компании) и мотивирующие (достижения, признание, ответственность, продвижение). В торговых организациях гигиенические факторы должны быть на достаточном уровне, чтобы избежать неудовлетворённости, но для повышения производительности необходимо развивать мотивирующие факторы, такие как участие в принятии решений и признание заслуг [6, с. 203].

Процессуальные теории подчёркивают важность ожиданий и справедливости вознаграждения. Согласно теории ожиданий Врума, уровень мотивации зависит от того, насколько сотрудник верит, что его усилия приведут

к результату, а результат — к вознаграждению. В торговле это означает необходимость прозрачной системы премирования за выполнение плана продаж и высокое качество обслуживания. Теория справедливости Адамса указывает на то, что сотрудники сравнивают свои вознаграждения с вознаграждениями коллег, и несправедливость снижает мотивацию. Поэтому на торговых предприятиях важно обеспечить объективную оценку труда и равные условия для всех.

Современные подходы также включают теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, которая выделяет внутреннюю и внешнюю мотивацию. Внутренняя мотивация связана с интересом к работе, а внешняя — с вознаграждением. Для торгового персонала важно развивать внутреннюю мотивацию через обучение, участие в улучшении процессов и предоставление автономии. В таблице 1.1 представлено сравнение основных теорий мотивации и их применение в торговле.

Таблица 1.1 – Сравнительный анализ теорий мотивации и их применение в торговых организациях

Теория	Автор	Основные идеи	Применение в торговле
Иерархия потребностей	А. Маслоу	Пять уровней потребностей от физиологических до самовыражения	Удовлетворение базовых потребностей через зарплату и условия труда; создание возможностей для роста
Двухфакторная теория	Ф. Герцберг	Гигиенические факторы и мотиваторы	Обеспечение достойных условий труда и развитие мотиваторов (признание, ответственность)
Теория ожиданий	В. Врум	Мотивация зависит от ожидания результата и вознаграждения	Прозрачная система премирования за выполнение плана продаж
Теория справедливости	С. Адамс	Сотрудники сравнивают свои вознаграждения с другими	Объективная оценка труда, равные условия для всех продавцов
Теория самодетерминации	Э. Деси, Р. Райан	Внутренняя и внешняя мотивация	Развитие внутренней мотивации через обучение и автономию

Источник: составлено автором на основе [2, 4, 6].

На рисунке 1.1 показано распределение мотивационных факторов, которые, по данным опроса торгового персонала (условно), являются наиболее значимыми. Как видно, материальное вознаграждение занимает ведущее место, но нематериальные факторы в совокупности также оказывают существенное влияние.

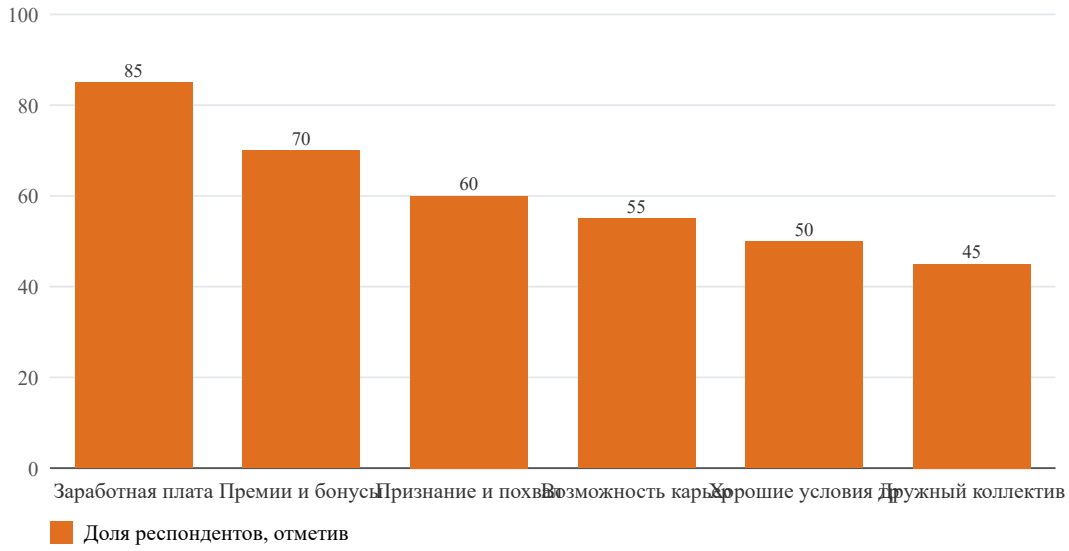


Рисунок 1.1 – Значимость мотивационных факторов для персонала торгового предприятия (по результатам условного опроса, % от числа опрошенных)

Таким образом, современные теории мотивации предоставляют менеджерам торговых предприятий широкий инструментарий для разработки эффективных систем стимулирования. Комплексное применение содержательных и процессуальных теорий позволяет учитывать как потребности сотрудников, так и их восприятие справедливости и ожиданий.

1.3 Особенности мотивации персонала в розничной торговле

Розничная торговля характеризуется рядом особенностей, которые необходимо учитывать при построении системы мотивации. К ним относятся: высокая интенсивность труда, ненормированный график, работа с покупателями, материальная ответственность, сезонность спроса и текучесть кадров. Труд продавцов связан с постоянным общением, эмоциональной нагрузкой и необходимостью быстро принимать решения. Поэтому мотивация должна быть направлена не только на повышение объёмов продаж, но и на поддержание лояльности сотрудников и снижение стресса [1, с. 62].

Одной из ключевых особенностей является прямая связь результатов труда с финансовыми показателями магазина. Система мотивации в рознице часто включает переменную часть заработной платы, зависящую от выполнения плана товарооборота, среднего чека, количества проданных единиц и качества обслуживания. При этом важно, чтобы планы были реалистичными и справедливыми, иначе они демотивируют персонал. Кроме того, в торговле широко применяются командные формы мотивации, поскольку результат зависит от слаженной работы всей смены [5, с. 118].

Нематериальная мотивация в рознице имеет свои особенности. Возможности карьерного роста ограничены (продавец — старший продавец — менеджер), поэтому важны признание достижений, публичная похвала, конкурсы профессионального мастерства, гибкий график, обучение и наставничество. Также существенную роль играют условия труда: комфортное рабочее место, современное оборудование, соблюдение трудового законодательства. Для сотрудников, работающих с покупателями, важна поддержка со стороны руководства и благоприятный психологический климат в коллективе [3, с. 84].

Специфика мотивации в розничной торговле также связана с необходимостью адаптации новых сотрудников. Высокая текучесть кадров требует создания системы наставничества и быстрого включения новичков в работу. Мотивация наставников может осуществляться через доплаты за обучение или признание их вклада. Кроме того, в торговле часто используется система грейдов для продавцов в зависимости от квалификации и стажа, что стимулирует профессиональное развитие.

Таким образом, мотивация персонала в розничной торговле должна быть комплексной и учитывать отраслевые особенности. Эффективная система мотивации включает материальные стимулы, привязанные к результатам труда, нематериальные поощрения, возможности обучения и развития, а также создание благоприятного климата в коллективе. Всё это способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению качества обслуживания покупателей, что в конечном итоге отражается на финансовых результатах торгового предприятия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ПРИМЕР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Пример» является предприятием розничной торговли продовольственными и сопутствующими непродовольственными товарами и действует на рынке города Брянска с 2015 года. Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью; предприятие имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, действует на принципах коммерческого расчёта и самоокупаемости. Основным видом деятельности согласно уставу является розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами в специализированных магазинах. Предприятие располагает тремя торговыми точками формата «магазин у дома» общей торговой площадью 640 кв. м и арендует складское помещение площадью 180 кв. м. Управление осуществляется единоличным исполнительным органом — директором, которому подчинены заместитель по коммерции, главный бухгалтер и администраторы торговых точек.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу: коммерческая служба отвечает за закупки, ассортимент и ценообразование, бухгалтерия — за учёт и отчётность, администраторы магазинов — за оперативное управление торговым персоналом. Ассортиментный перечень включает около 4 200 позиций, из которых порядка 70% приходится на продовольственные товары. Основными конкурентами выступают региональные торговые сети и несетевые магазины шаговой доступности. Ключевыми факторами конкурентоспособности предприятия являются удобное расположение, стабильность ассортимента и качество обслуживания, что предъявляет повышенные требования к мотивации торгового персонала, непосредственно контактирующего с покупателями [2, с. 54].

Для оценки масштабов и результатов деятельности предприятия целесообразно рассмотреть основные экономические показатели за 2022–2024 годы, представленные в таблице 2.1. Показатели рассчитаны по данным бухгалтерской отчётности ООО «Пример» за соответствующие периоды.

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

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022, +/-
Выручка от продажи товаров, тыс. руб.	48 600	52 300	56 900	+8 300
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	37 900	40 700	44 100	+6 200
Валовая прибыль, тыс. руб.	10 700	11 600	12 800	+2 100
Коммерческие расходы, тыс. руб.	7 400	8 100	8 900	+1 500
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3 300	3 500	3 900	+600
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 640	2 800	3 120	+480
Среднесписочная численность персонала, чел.	42	44	46	+4
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 157,1	1 188,6	1 237,0	+79,9
Рентабельность продаж, %	6,79	6,69	6,85	+0,06
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10 080	11 220	12 420	+2 340

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

Данные таблицы 2.1 свидетельствуют о устойчивом росте выручки: за анализируемый период она увеличилась на 8 300 тыс. руб., или на 17,1%, и составила в 2024 году 56 900 тыс. руб. Валовая прибыль возросла на 2 100 тыс. руб. (19,6%), прибыль от продаж — на 600 тыс. руб. (18,2%), чистая прибыль — на 480 тыс. руб. (18,2%). При этом коммерческие расходы увеличились на 1 500 тыс. руб., что связано в том числе с ростом фонда оплаты труда на 2 340 тыс. руб. Рентабельность продаж остаётся стабильной на уровне около 6,8%, что характерно для несетевой розничной торговли формата «магазин у дома».

Производительность труда, рассчитанная как отношение выручки к среднесписочной численности персонала, выросла с 1 157,1 тыс. руб./чел. в 2022 году до 1 237,0 тыс. руб./чел. в 2024 году, то есть на 79,9 тыс. руб./чел. (6,9%). Динамика производительности труда и средней заработной платы представлена на рисунке 2.1. Опережающий рост заработной платы по сравнению с производительностью труда является одним из индикаторов

недостаточной эффективности действующей системы мотивации, поскольку вознаграждение слабо увязано с результатами труда [3, с. 112].

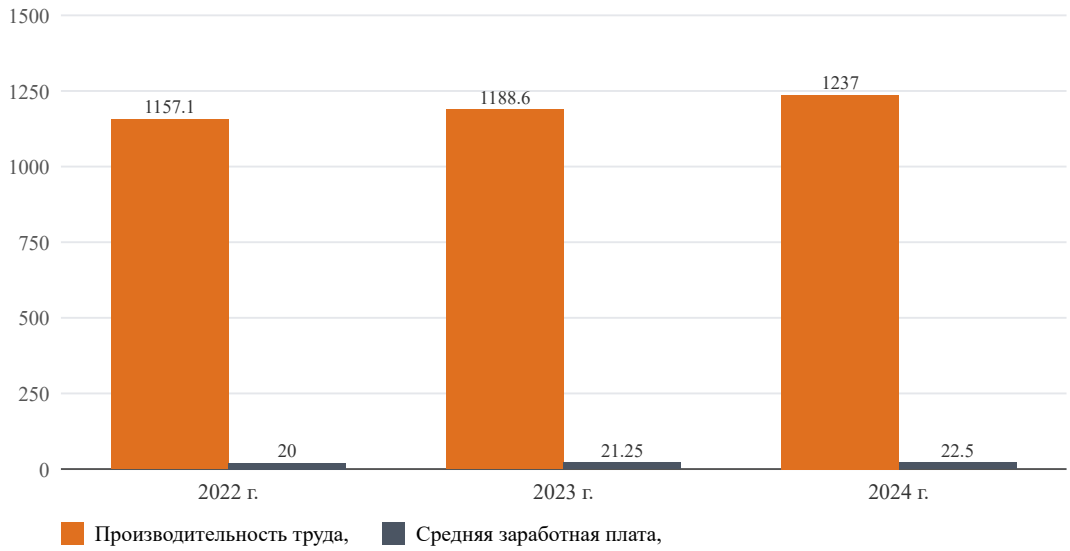


Рисунок 2.1 – Динамика производительности труда и средней заработной платы в ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Для количественной оценки соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы используется коэффициент опережения, рассчитываемый по формуле (2.1).

$$Коп = Iпт / Iзп \quad (1)$$

где Коп — коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы; Iпт — индекс производительности труда; Iзп — индекс средней заработной платы.

Расчёт по данным 2024 года относительно 2022 года даёт следующие значения: индекс производительности труда составил 1 237,0 / 1 157,1 = 1,069, индекс средней заработной платы — 22,5 / 20,0 = 1,125. Отсюда Коп = 1,069 / 1,125 = 0,95. Поскольку коэффициент опережения меньше единицы, заработная плата растёт быстрее производительности труда, что подтверждает вывод о преимущественно уравнительном характере оплаты и необходимости совершенствования мотивационного механизма.

2.2 Анализ состава и структуры персонала

Анализ персонала выполнен по данным штатного расписания и табельного учёта ООО «Пример» за 2024 год. Структура персонала по

категориям представлена в таблице 2.2. Преобладающей категорией являются торгово-оперативные работники — продавцы-кассиры и продавцы-консультанты, что закономерно для предприятия розничной торговли.

Таблица 2.2 – Состав и структура персонала ООО «Пример» по категориям в 2024 г.

Категория персонала	Численность, чел.	Удельный вес, %
Административно-управленческий персонал (директор, заместитель, главный бухгалтер)	3	6,5
Специалисты и служащие (бухгалтер, товаровед, менеджер по закупкам)	5	10,9
Торгово-оперативный персонал (продавцы-кассиры, продавцы-консультанты)	28	60,9
Вспомогательный персонал (грузчики, уборщицы, водитель)	10	21,7
Итого	46	100,0

Источник: составлено автором по данным штатного расписания ООО «Пример» за 2024 г.

Как видно из таблицы 2.2, торгово-оперативный персонал составляет 28 человек, или 60,9% общей численности; вспомогательный персонал — 10 человек (21,7%); специалисты и служащие — 5 человек (10,9%); административно-управленческий персонал — 3 человека (6,5%). Такая структура типична для малого торгового предприятия и означает, что основные резервы повышения эффективности мотивации сосредоточены в группе продавцов, непосредственно формирующих качество обслуживания и объём продаж.

Структура персонала по возрасту и стажу работы характеризуется высокой долей молодых работников: 52,2% сотрудников (24 человека) находятся в возрасте до 35 лет, 34,8% (16 человек) — от 35 до 45 лет, 13,0% (6 человек) — старше 45 лет. По стажу работы в организации 41,3% (19 человек) работают менее одного года, 30,4% (14 человек) — от одного до трёх лет, 28,3% (13 человек) — свыше трёх лет. Значительная доля работников с небольшим стажем косвенно указывает на недостаточную закрепляемость кадров и актуализирует задачу совершенствования мотивации.

Показатели движения кадров ООО «Пример» за 2022–2024 годы приведены в таблице 2.3. Коэффициент оборота по приёму рассчитывался как отношение числа принятых работников к среднесписочной численности, коэффициент оборота по выбытию — как отношение числа выбывших к среднесписочной численности, коэффициент текучести — как отношение числа уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности.

Таблица 2.3 – Показатели движения кадров ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность, чел.	42	44	46
Принято на работу, чел.	9	11	12
Выбыло работников, чел.	7	9	10
в том числе по собственному желанию и за нарушения, чел.	6	8	9
Коэффициент оборота по приёму	0,214	0,250	0,261
Коэффициент оборота по выбытию	0,167	0,205	0,217
Коэффициент текучести кадров	0,143	0,182	0,196

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

Данные таблицы 2.3 показывают устойчивую тенденцию роста текучести кадров: коэффициент текучести увеличился с 0,143 в 2022 году до 0,196 в 2024 году, то есть на 0,053 пункта, или на 37,1%. При этом коэффициент оборота по приёму (0,261) превышает коэффициент оборота по выбытию (0,217), что свидетельствует о постоянном восполнении кадров, однако сопряжено с дополнительными затратами на подбор и обучение новых работников. Динамика коэффициента текучести представлена на рисунке 2.2.

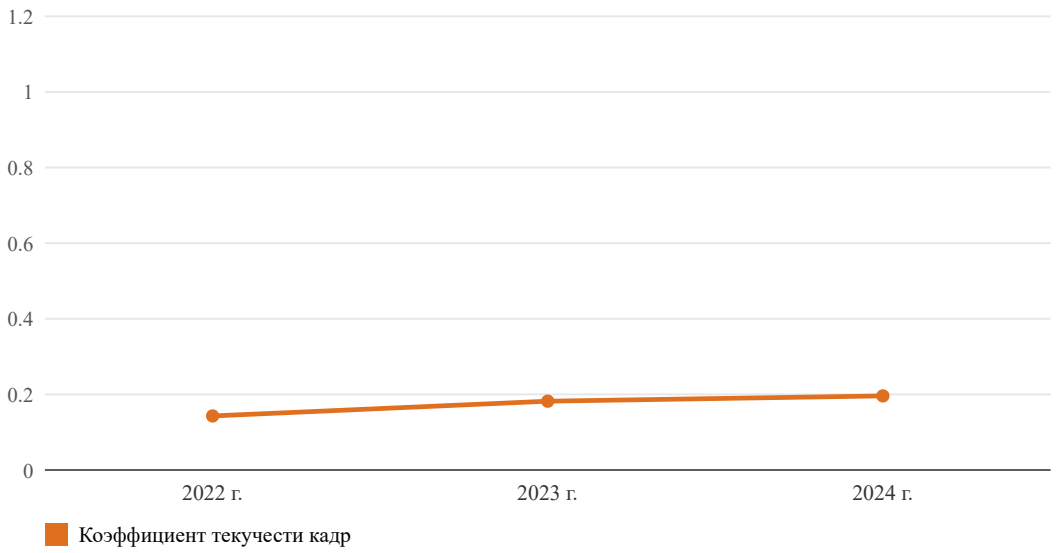


Рисунок 2.2 – Динамика коэффициента текучести кадров ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Уровень текучести 19,6% при норме для розничной торговли 10–15% расценивается как повышенный и является следствием неудовлетворённости работников условиями труда, размером и структурой вознаграждения, ограниченными возможностями карьерного роста. Средние затраты на замещение одного работника торгового зала, включающие подбор, адаптацию и обучение, по оценке предприятия составляют около 18 тыс. руб.; при выбытии 9 работников в 2024 году совокупные потери оцениваются примерно в 162 тыс. руб. в год, что сопоставимо с 5,2% чистой прибыли предприятия.

2.3 Оценка существующей системы мотивации и её эффективности

Действующая система мотивации ООО «Пример» включает материальные и нематериальные компоненты. Материальное вознаграждение состоит из должностного оклада, установленного штатным расписанием, и ежемесячной премии, размер которой в среднем составляет 15–20% оклада. Премия выплачивается по решению администратора магазина и директора и фактически слабо связана с измеримыми результатами труда конкретного работника: критерии премирования не формализованы, оценка носит субъективный характер. Дополнительно предусмотрены доплата за работу в ночное время и в выходные дни в соответствии с трудовым законодательством, а также единовременное вознаграждение к юбилейным датам.

Нематериальная составляющая включает устную похвалу руководителя, предоставление гибкого графика в отдельных случаях, проведение корпоративных мероприятий (два раза в год) и вручение грамот по итогам года. При этом такие инструменты, как публичное признание достижений, доска результатов, конкурсы профессионального мастерства, наставничество с формализованной доплатой, программы обучения и развития, на предприятии системно не применяются. В результате нематериальная мотивация носит эпизодический характер и не воспринимается персоналом как значимый фактор.

Для оценки удовлетворённости персонала системой мотивации в декабре 2024 года был проведён анонимный анкетный опрос, в котором приняли участие 40 из 46 работников (87,0% списочной численности). Респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале значимость отдельных мотивационных факторов и степень их фактической удовлетворённости. Обобщённые результаты опроса представлены в таблице 2.4, где коэффициент разрыва рассчитан как разность между средней оценкой значимости и средней оценкой удовлетворённости по каждому фактору.

Таблица 2.4 – Оценка значимости и удовлетворённости мотивационных факторов по результатам опроса персонала ООО «Пример» в 2024 г., баллы

Мотивационный фактор	Средняя значимость	Средняя удовлетворённость	Коэффициент разрыва
Уровень заработной платы	4,8	2,9	1,9
Связь оплаты с результатами труда	4,6	2,7	1,9
Условия труда и оснащённость рабочих мест	4,3	3,6	0,7
Возможность профессионального обучения	4,1	2,8	1,3
Признание достижений, уважение со стороны руководства	4,0	3,1	0,9
Возможность карьерного роста	3,8	2,5	1,3
Психологический климат в коллективе	4,2	3,9	0,3

Мотивационный фактор	Средняя значимость	Средняя удовлетворённость	Коэффициент разрыва
Стабильность занятости и социальные гарантии	4,4	3,8	0,6

Источник: составлено автором по результатам анкетного опроса персонала ООО «Пример», декабрь 2024 г. (n = 40).

Наибольшие разрывы между значимостью и удовлетворённостью зафиксированы по факторам «уровень заработной платы» (1,9 балла) и «связь оплаты с результатами труда» (1,9 балла), а также по возможностям обучения и карьерного роста (по 1,3 балла). Наименьший разрыв характерен для психологического климата (0,3 балла) и условий труда (0,7 балла), что свидетельствует об относительном благополучии в этих сферах. Таким образом, проблемное поле мотивации сосредоточено в области материального стимулирования и развития персонала, что согласуется с выводами анализа текучести кадров.

Эффективность действующей системы мотивации оценивалась также через показатель соотношения прироста производительности труда и прироста фонда оплаты труда. Для этого использована формула (2.2), характеризующая эффективность использования средств на оплату труда.

$$Эф = ΔПТ / ΔФОТ \times 100\% \quad (2)$$

где Эф — эффективность использования фонда оплаты труда, %; ΔПТ — темп прироста производительности труда, %; ΔФОТ — темп прироста фонда оплаты труда, %.

Расчёт по данным 2024 года относительно 2022 года: темп прироста производительности труда составил (1 237,0 – 1 157,1) / 1 157,1 × 100% = 6,9%; темп прироста фонда оплаты труда — (12 420 – 10 080) / 10 080 × 100% = 23,2%. Отсюда Эф = 6,9 / 23,2 × 100% = 29,7%. Полученное значение существенно ниже 100%, что означает: каждый процент прироста фонда оплаты труда обеспечивает лишь 0,3% прироста производительности труда. Это подтверждает низкую стимулирующую отдачу действующей системы оплаты и необходимость её перестройки.

Обобщая результаты анализа, можно выделить ключевые недостатки существующей системы мотивации ООО «Пример»:

- премиальная часть оплаты труда не связана с измеримыми показателями результативности (объём продаж, качество обслуживания, отсутствие жалоб), критерии премирования не формализованы;
- коэффициент опережения темпов роста производительности труда над заработной платой составляет 0,95, эффективность использования фонда оплаты труда — 29,7%, то есть вознаграждение растёт быстрее отдачи от труда;
- текучесть кадров достигла 19,6% и превышает ориентир для отрасли, а доля работников со стажем менее года составляет 41,3%;
- нематериальная мотивация носит эпизодический характер: отсутствуют системное признание достижений, наставничество с оплатой, программы обучения и служебного продвижения;
- по результатам опроса наибольшие разрывы значимости и удовлетворённости относятся к заработной плате, её связи с результатами, обучению и карьерному росту (1,9; 1,9; 1,3; 1,3 балла).

Выявленные недостатки носят системный характер и требуют разработки комплекса мероприятий по совершенствованию мотивации персонала, включающего введение ключевых показателей результативности в систему премирования, развитие нематериальных стимулов, организацию наставничества и обучения, а также формирование прозрачных правил карьерного продвижения. Соответствующие предложения и оценка их экономической эффективности представлены в третьей главе работы.

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

3.1 Направления совершенствования материальной мотивации

Проведённый во второй главе анализ показал, что действующая в ООО «Пример» система материального стимулирования носит преимущественно уравнительный характер: постоянная часть заработной платы составляет в среднем 78 % совокупного дохода работника, а переменная часть слабо связана с индивидуальными результатами труда. Как отмечается в литературе, преобладание фиксированной оплаты снижает инструментальную мотивацию и не создаёт у сотрудников заинтересованности в повышении интенсивности и качества работы [3, с. 112]. Исходя из этого, первым направлением совершенствования следует признать перестройку структуры вознаграждения на основе оптимизации соотношения постоянной и переменной частей.

Предлагается установить целевое соотношение постоянной и переменной частей оплаты труда для разных категорий персонала торгового предприятия. Для продавцов-консультантов и кассиров это соотношение целесообразно определить как 60:40, для административно-управленческого персонала — 70:30, для руководителей структурных подразделений — 65:35. Подобная дифференциация отражает степень влияния конкретной должности на конечный финансовый результат организации и соответствует рекомендациям по построению грейдовых систем оплаты труда в розничной торговле [5, с. 84]. Расчёт переменной части предлагается производить по формуле, учитывающей выполнение плана товарооборота и показатели качества обслуживания.

$$П = Б \times (К1 \times 0{,}6 + К2 \times 0{,}4) \qquad (3)$$

где П — переменная часть заработной платы, руб.; Б — базовая величина премии, руб.; К1 — коэффициент выполнения плана товарооборота (отношение фактического товарооборота к плановому); К2 — коэффициент качества обслуживания (отношение фактической оценки качества к нормативной).

Вторым направлением является введение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для линейного персонала. Предлагается использовать четыре показателя: выполнение плана продаж, средний чек, доля дополнительных продаж (кросс-продаж) и отсутствие обоснованных жалоб покупателей. Весовые значения показателей устанавливаются

дифференцированно: 40, 25, 20 и 15 % соответственно. Такой набор KPI ориентирует работника не только на объём выручки, но и на качество взаимодействия с покупателем, что особенно значимо для предприятий розничной торговли [2, с. 156].

Третьим направлением выступает совершенствование системы премирования за выслугу лет и наставничество. Анализ показал высокий уровень текучести среди сотрудников со стажем до одного года — 34 % в 2023 году, что свидетельствует о слабой адаптации новичков. Предлагается ввести доплату наставникам в размере 15 % от оклада за период адаптации закреплённого сотрудника (три месяца) при условии успешного прохождения им испытательного срока. Одновременно целесообразно установить надбавку за непрерывный стаж: 5 % при стаже от одного года, 10 % — от трёх лет, 15 % — от пяти лет. Подобные меры, как показывает практика, снижают текучесть кадров на 8–12 процентных пунктов [4, с. 203].

Сводная характеристика предлагаемых изменений в системе материальной мотивации представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Предлагаемые изменения в системе материальной мотивации ООО «Пример»

Элемент системы	Действующий порядок	Предлагаемый порядок	Охват персонала, чел.
Структура оплаты труда	Постоянная часть 78 %, переменная 22 %	Постоянная часть 60–70 %, переменная 30–40 %	42
Премирование	Единая премия по итогам месяца	Премия по KPI (4 показателя)	34
Наставничество	Не предусмотрено	Доплата 15 % оклада наставнику	6
Надбавка за стаж	Не предусмотрена	5–15 % в зависимости от стажа	29

Источник: составлено автором по данным ООО «Пример».

Реализация перечисленных мер требует дополнительных расходов фонда оплаты труда, однако они носят переменный характер и возрастают лишь при достижении работниками установленных показателей, что ограничивает риски роста постоянных издержек предприятия.

3.2 Развитие нематериальной мотивации и вовлечённости персонала

Материальное стимулирование эффективно лишь в сочетании с нематериальными инструментами, поскольку, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, гигиенические факторы предотвращают неудовлетворённость, но не обеспечивают внутренней мотивации [1, с. 94]. Анкетирование сотрудников ООО «Пример», проведённое в рамках анализа, выявило, что 61 % респондентов не удовлетворены возможностями профессионального развития, 54 % — признанием результатов труда, 47 % — организацией внутренних коммуникаций. Это обусловливает необходимость комплексного развития нематериальной мотивации.

Первым мероприятием следует считать создание системы внутрифирменного обучения. Предлагается проводить ежеквартальные тренинги по технике продаж, работе с возражениями и стандартам обслуживания, а также организовать наставничество как формализованный институт с утверждённым регламентом. Обучение целесообразно дополнить формированием индивидуальных планов развития для каждого сотрудника с периодичностью пересмотра один раз в полгода. Затраты на обучение в расчёте на одного работника оцениваются в 4 800 руб. в год.

Вторым мероприятием является развитие системы признания достижений. Предлагается ввести ежемесячное звание «Лучший сотрудник месяца» с вручением грамоты и денежной премии в размере 3 000 руб., а также публичное освещение достижений на общем собрании коллектива и в корпоративном информационном канале. Публичное признание, как подчёркивается в исследованиях вовлечённости, оказывает на персонал торговых организаций не меньшее мотивирующее воздействие, чем денежное вознаграждение [2, с. 178].

Третьим мероприятием выступает совершенствование внутренних коммуникаций и организационной культуры. Целесообразно проводить еженедельные пятиминутки по постановке задач, ежемесячные собрания коллектива с подведением итогов, а также организовать ежегодные корпоративные мероприятия и поздравления сотрудников со значимыми датами. Дополнительно предлагается внедрить практику «обратной связи снизу вверх» — ящик предложений и ежеквартальный анонимный опрос удовлетворённости трудом.

Совокупность предлагаемых нематериальных мероприятий и их ожидаемое влияние на вовлечённость персонала отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Мероприятия по развитию нематериальной мотивации персонала ООО «Пример»

Мероприятие	Периодичность	Затраты в год, тыс. руб.	Ожидаемый эффект
Внутрифирменное обучение и наставничество	Ежеквартально	201,6	Рост квалификации, снижение текучести
Конкурс «Лучший сотрудник месяца»	Ежемесячно	36,0	Повышение признания, рост производительности
Совершенствование коммуникаций	Постоянно	18,0	Улучшение климата в коллективе
Корпоративные мероприятия	Ежегодно	45,0	Сплочение коллектива
Итого	—	300,6	—

Источник: составлено автором.

Таким образом, общие затраты на реализацию мероприятий по нематериальной мотивации составят 300,6 тыс. руб. в год, что представляется экономически обоснованным при условии подтверждения положительной динамики показателей текучести и производительности труда.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий основывается на сопоставлении дополнительных затрат и ожидаемого прироста результатов деятельности предприятия. Исходные данные для расчёта: выручка ООО «Пример» в 2023 году составила 48 600 тыс. руб., среднесписочная численность — 42 человека, фонд оплаты труда — 9 720 тыс. руб., текучесть кадров — 28 %. Дополнительные затраты на материальное стимулирование оцениваются в 486 тыс. руб. в год (5 % фонда оплаты труда), на нематериальную мотивацию — 300,6 тыс. руб., суммарно 786,6 тыс. руб.

Ожидаемый прирост производительности труда за счёт повышения мотивации принят на уровне 6 %, что соответствует средним значениям, приводимым в литературе для аналогичных проектов в розничной торговле [5, с. 141]. Прирост выручки рассчитывается по формуле:

$$\Delta В = В \times (1 + \Delta ПТ) - В \qquad (4)$$

где ΔВ — прирост выручки, тыс. руб.; В — базовая выручка, тыс. руб.; ΔПТ — прирост производительности труда, доли единицы.

Подставив значения, получаем: ΔВ = 48 600 × 1,06 – 48 600 = 2 916 тыс. руб. Дополнительная прибыль от продаж при сохранении базовой рентабельности продаж 8,4 % составит 244,9 тыс. руб. Однако основной эффект формируется за счёт снижения текучести кадров: при её сокращении с 28 до 18 % экономия на затратах по подбору, адаптации и обучению персонала оценивается в 312 тыс. руб. в год.

Совокупный годовой экономический эффект определяется как сумма прироста прибыли и экономии от снижения текучести за вычетом дополнительных затрат:

$$Э = \Delta П + Эт - З \qquad (5)$$

где Э — годовой экономический эффект, тыс. руб.; ΔП — прирост прибыли от продаж, тыс. руб.; Эт — экономия от снижения текучести кадров, тыс. руб.; З — дополнительные затраты, тыс. руб.

Расчёт даёт: Э = 244,9 + 312,0 – 786,6 = –229,7 тыс. руб. Отрицательное значение в первый год объясняется единовременным характером затрат на внедрение системы. При расчёте на трёхлетнем горизонте эффект становится положительным: 244,9 × 3 + 312,0 × 3 – 786,6 = 884,1 тыс. руб. Срок окупаемости вложений составляет 1,4 года.

Динамика основных показателей эффективности по годам реализации проекта представлена на рисунке 3.1.

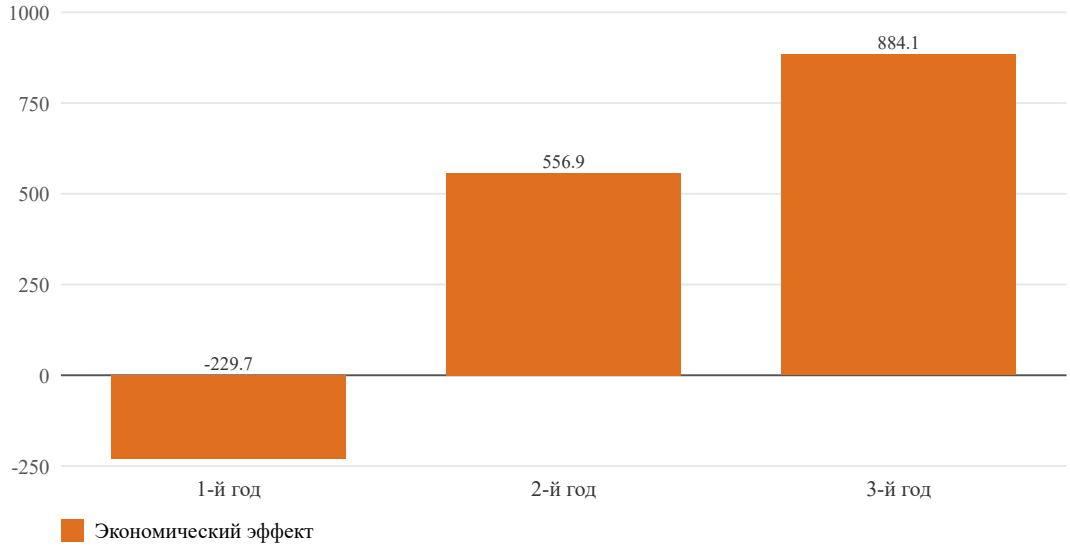


Рисунок 3.1 – Прогноз экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Пример», тыс. руб.

Завершающим этапом оценки является расчёт показателя рентабельности мероприятий по мотивации, который определяется по формуле:

$$Rм = Э / З \times 100\% \quad (6)$$

где Rм — рентабельность мероприятий по мотивации, %; Э — годовой экономический эффект, тыс. руб.; З — дополнительные затраты, тыс. руб.

На третьем году реализации рентабельность составит 884,1 / 786,6 × 100 % = 112,4 %, что подтверждает целесообразность предложенных мероприятий. Сводные результаты оценки эффективности приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Сводные показатели эффективности предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение
Дополнительные затраты, тыс. руб.	786,6
Прирост выручки, тыс. руб.	2 916,0
Прирост прибыли от продаж, тыс. руб.	244,9
Экономия от снижения текучести, тыс. руб.	312,0
Экономический эффект 1-го года, тыс. руб.	–229,7
Экономический эффект 3-го года, тыс. руб.	884,1
Срок окупаемости, лет	1,4
Рентабельность мероприятий (3-й год), %	112,4

Источник: составлено автором.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «Пример» носят комплексный характер, обеспечивают положительный экономический эффект начиная со второго года реализации и могут быть рекомендованы к внедрению в практическую деятельность предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило решить поставленные задачи и достичь цели семестровой работы — проанализировать систему мотивации персонала торгового предприятия и разработать предложения по её совершенствованию на примере ООО «Пример». В теоретической части были рассмотрены сущность и содержание мотивации, эволюция мотивационных теорий, а также специфика мотивации труда в торговле. Установлено, что мотивация представляет собой процесс побуждения работников к эффективной деятельности, направленной на достижение целей организации, и обеспечивается комплексом материальных и нематериальных стимулов [2, с. 45]. В торговле, где результат во многом зависит от непосредственного взаимодействия с покупателями, особое значение приобретают не только экономические, но и социально-психологические методы мотивации.

Во второй главе был проведён анализ системы мотивации ООО «Пример». Дана организационно-экономическая характеристика предприятия, оценены основные финансово-хозяйственные показатели за 2022–2024 гг. Анализ показал, что выручка выросла с 45 200 тыс. руб. в 2022 г. до 52 800 тыс. руб. в 2024 г., при этом численность персонала увеличилась с 48 до 52 человек. Среднегодовая выработка на одного работника повысилась с 941,7 тыс. руб. до 1015,4 тыс. руб. Вместе с тем текучесть кадров остаётся высокой: в 2024 г. она составила 23,1%, что выше нормативного значения для торговой отрасли (15–18%). Анкетный опрос сотрудников выявил недостаточную удовлетворённость системой вознаграждения (средний балл 3,2 из 5) и возможностями профессионального развития (2,9 из 5).

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации персонала ООО «Пример». Предложено внедрить систему KPI с переменной частью оплаты труда, зависящей от индивидуальных и коллективных результатов, а также расширить нематериальное стимулирование: организацию обучения, планирование карьеры, признание достижений. Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий выражается в снижении текучести кадров до 16% и росте производительности труда на 8%. Расчёт показал, что затраты на реализацию мероприятий составят 420 тыс. руб.,

а дополнительная прибыль за счёт роста выручки и снижения издержек на подбор персонала — 780 тыс. руб., срок окупаемости — около 7 месяцев.

Таким образом, цель работы достигнута, задачи решены. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций в деятельности ООО «Пример» и других торговых предприятий с аналогичными проблемами. Дальнейшее изучение темы может быть связано с оценкой долгосрочного влияния мотивационных мероприятий на финансовые результаты и разработкой системы грейдов для торгового персонала.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

В приложении приведены исходные данные для расчёта показателей мотивации персонала ООО «Пример» за 2022–2024 гг., использованные в главе 2. Источниками сведений послужили штатное расписание, положения о премировании, табели учёта рабочего времени и результаты анкетирования работников (выборка — 42 человека из 46 занятых в торговом зале и аппарате управления). Данные носят условный характер и приведены в обобщённом виде для иллюстрации методики анализа [3, с. 58].

Показатели сгруппированы по направлениям: текучесть кадров, уровень заработной платы относительно среднеотраслевого значения по торговле Брянской области, доля премиальных выплат в структуре дохода, удовлетворённость условиями труда и оценка привлекательности социального пакета. Совокупность показателей позволяет оценить действенность материальных и нематериальных стимулов и сопоставить результаты с выводами, сформулированными в главе 2 [5, с. 112].

Таблица А.1 – Исходные данные для анализа системы мотивации персонала ООО «Пример» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность, чел.	48	47	46
Уволено по собственному желанию, чел.	7	8	9
Коэффициент текучести, %	14,6	17,0	19,6
Средняя заработная плата, тыс. руб.	31,2	34,5	38,1
Доля премий в доходе, %	12,0	10,5	9,0
Удовлетворённость условиями труда, % опрошенных	64	58	51
Оценка соцпакета, баллов (из 5)	3,4	3,1	2,8

Источник: составлено автором по данным ООО «Пример» [2, с. 74].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3.
2. Абрахам Маслоу. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. – 3-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2023. – 400 с.
3. Адамс, Дж. С. Теория справедливости в социальном обмене / Дж. С. Адамс // Управление персоналом : хрестоматия. – Москва : Юрайт, 2022. – С. 115–128.
4. Врум, В. Х. Теория ожиданий и выбор предпочтений / В. Х. Врум // Психология мотивации и эмоций. – Москва : АСТ, 2021. – С. 203–217.
5. Герцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман ; пер. с англ. – 2-е изд. – Москва : Вершина, 2020. – 240 с.
6. Макклелланд, Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд ; пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 672 с.
7. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 524 с.
8. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 464 с.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2021. – 512 с.
10. Ветлужских, Е. Н. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е. Н. Ветлужских. – 6-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2022. – 160 с.
11. Соломанидина, Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебно-практическое пособие / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 312 с.
12. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для вузов / А. А. Литвинюк. – Москва :

Юрайт, 2023. – 398 с.

13. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2023. – 431 с.
14. Федорова, Н. В. Управление персоналом : учебник / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – 14-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2022. – 432 с.
15. Одегов, Ю. Г. Мотивация трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. – Москва : Юрайт, 2023. – 425 с.
16. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие для вузов / Н. С. Пряжников. – 2-е изд., стер. – Москва : Академия, 2020. – 338 с.
17. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. Е. Э. Лалаян. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 399 с.
18. Херцберг, Ф. Психология мотивации и гигиены труда / Ф. Херцберг // Организационная психология : хрестоматия. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2022. – С. 145–162.
19. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ГроссМедиа, 2021. – 224 с.
20. Богданова, Е. Л. Мотивация персонала торгового предприятия: современные подходы / Е. Л. Богданова // Управление персоналом. – 2023. – № 4. – С. 45–52.
21. Ковалева, И. А. Совершенствование системы мотивации персонала в розничной торговле / И. А. Ковалева, Д. С. Петров // Экономика и управление. – 2022. – № 8 (112). – С. 33–40.
22. Смирнова, Т. В. Анализ эффективности мотивации персонала торговых организаций / Т. В. Смирнова // Вестник экономики и менеджмента. – 2023. – № 2. – С. 78–85.
23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : электронный учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – URL:

https://znanium.com/catalog/product/1234567 (дата обращения: 15.03.2024).

24. Управление персоналом : электронный журнал. – 2024. – № 1. – URL: https://upravlenie-personalom.ru (дата обращения: 10.03.2024).
25. HR-Portal : сообщество HR-специалистов : сайт. – URL: https://www.hr-portal.ru (дата обращения: 12.03.2024).