

УДК 331.1

## ***АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ***

***Макеева Т.В.***

*к.э.н., доцент, доцент кафедры управления персоналом*

*Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал  
РАНХиГС*

*г. Саратов, Россия.*

***Быстрова Е.В.***

*Студент*

*Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал  
РАНХиГС*

*г. Саратов, Россия.*

### ***Аннотация.***

В современных условиях управление предприятием связано, прежде всего, с управлением людьми, как главной производительной силой общества, поскольку именно персонал определяет успех или неудачу деятельности любой организации. Потому персонал организации и стимулы, влияющие на эффективность его труда, находятся сейчас в центре внимания многих исследователей. Понимание основных подходов к формированию системы мотивации, умение учитывать современные реалии и специфику деятельности организации позволяет эффективно использовать имеющиеся человеческие ресурсы, получать максимальную отдачу от персонала.

Исходя из этого в статье рассматриваются основные теоретические аспекты мотивации, включая проблемы оценки эффективности трудовой мотивации. Приводятся результаты анализа карового состава и аудита системы мотивации сотрудников на примере торговой компании. Проводится анализ социальной эффективности системы мотивации сотрудников компании.

**Ключевые слова:** мотивация; стимулирование, эффективность мотивации, методы оценки эффективности, персонал, кадровый состав, материальное и нематериальное стимулирование трудовой деятельности.

***ANALYSIS OF THE MOTIVATION SYSTEM OF THE PERSONNEL  
OF A TRADING COMPANY***

***Makeeva T.V.***

*PhD, Associate Professor,*

*STOLYPIN VOLGA REGION INSTITUTE OF ADMINISTRATION RANEPA*

*Saratov, Russia*

***Bystrova E.V.***

*Student*

*STOLYPIN VOLGA REGION INSTITUTE OF ADMINISTRATION RANEPA*

*Saratov, Russia*

**Abstract.**

In modern conditions, enterprise management is primarily associated with the management of people as the main productive force of society, since it is the personnel that determines the success or failure of any organization. Therefore, the personnel of the organization and the incentives that affect the efficiency of their work are now in the focus of attention of many researchers. Understanding the basic approaches to the formation of a motivation system, the ability to take into account modern realities and the specifics of the organization's activities allows you to effectively use the available human resources, get the most out of the staff.

Based on this, the article discusses the main theoretical aspects of motivation, including the problems of evaluating the effectiveness of work motivation. The results of the analysis of the personnel composition and audit of the employee motivation system on the example of a trading company are presented. The analysis

of the social effectiveness of the motivation system of the company's employees is carried out.

**Keywords:** motivation; stimulation, effectiveness of motivation, methods of evaluating the effectiveness of personnel, personnel, material and non-material stimulation of labor activity.

Формирование эффективной системы трудовой мотивации является одной из важнейших проблем управления персоналом, поскольку от результативности реализуемого мотивационного подхода во многом зависят результаты хозяйственной деятельности современных организаций. Специалисты по управлению персоналом отмечают важность мотивации труда, подчеркивая, что только заинтересованный в работе сотрудник может работать эффективно, принося выгоду своей компании.

В арсенале современной управленческой науки имеются многочисленные теоретические модели мотивации, однако, как показывает практика [1,2,8], их внедрение в деятельность российских компаний не всегда или не в полной мере отвечает социально-экономическим реалиям сегодняшнего дня. В результате, в большинстве случаев руководство компаний ограничивается такими «мотивационным факторам», как стабильность рабочего места и оплаты труда [1], а таким инструментам, как стиль управления, условия работы, специфика выполняемых трудовых функций, карьерный рост сотрудников, психологический климат, социальная поддержка [1, 3] и пр. не уделяют должного внимания.

Исследователи отмечают, что не существует универсальной системы мотивации, «поэтому процесс ее выбора и разработки для каждой компании индивидуален, поскольку принимаются во внимание вид деятельности предприятия, его численность, корпоративные ценности и другие факторы» [6]. Кроме того, современные реалии предполагают постоянный

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

поиск наиболее эффективных мотивационных инструментов, поскольку действующие на предприятии виды и способы мотивации со временем утрачивают свою актуальность, что сказывается на эффективности их применения. Следовательно, необходимо постоянно возобновлять поиск новых элементов системы мотивации, способных побуждать сотрудника на качественное исполнение обязанностей, достижение поставленных целей.

Анализ литературы, посвященной проблеме мотивации и стимулирования трудовой деятельности, позволяет сделать вывод о неоднозначности трактовки данного понятия. В частности, ряд авторов отождествляют понятия «мотивации» и «стимулирования» [5], что, на наш взгляд, не совсем верно, поскольку данные понятия обладают различным содержательным смыслом. Однако, большинство авторов разделяют эти понятия. Так, А.Я. Кибанов определяет мотивацию как «внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [14], а мотивацию трудовой деятельности как «стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации», стимул труда – как побудительную причину заинтересованности в труде, а стимулирование трудовой деятельности – как «стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [14]. Т.Г. Озерникова рассматривает механизм мотивации как «сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего потребностей, интересов и ценностей) и внешних воздействий (стимулов), определяющих формирование реальных мотивов труда» [13]. В учебнике под редакцией С.Ю. Трапицына мотивация характеризуется как «процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих», Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

а также как «система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и организации» [10], стимулирование же определяется как «процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности» [10]. Таким образом, большинство исследователей дифференцируют понятия «мотивация» и «стимулирование», при этом, стимулирование чаще всего характеризуется как средство, инструмент мотивации, «внешнее воздействие, которое учитывает мотивационную структуру личности» [13], а мотивация рассматривается как внутренний процесс, как реакция на какие-то внешние стимулы.

Принимая во внимание вышеназванные трактовки, можно содержание понятия «системы мотивации персонала» охарактеризовать как совокупность материальных и нематериальных стимулов, с помощью которых можно заинтересовать сотрудников предприятия в работе, обеспечить качество и эффективность их труда.

С целью побуждения сотрудников к труду, повышения производительности и достижения целей организации большинство современных компаний, формируя систему мотивации, используют как материальные, так и нематериальные стимулы. При этом, как уже отмечалось ранее, не существует универсальной системы мотивации, потому при ее разработке необходимо учитывать вид деятельности предприятия, его численность, организационные особенности и корпоративные ценности, конъюнктуру рынка и т.п. Для результативного управления системой трудовой мотивации необходимо периодически проводить оценку ее эффективности, что позволяет «выявить степень заинтересованности персонала в достижении конкретных результатов» [9], а также «своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования» [11]. Однако, следует отметить, что оценка эффективности трудовой мотивации персонала является

достаточно сложной методической проблемой, поэтому в теории и практике управления не существует единых подходов к ее решению [см. 12].

Представляется интересной позиция В.А. Земленой [7], предлагающей проводить оценку эффективности системы мотивации персонала, используя две группы методов:

- «Оценка измеряемыми количественными результатами (экономическая эффективность системы мотивации);
- Оценка в качественных показателях (социальная эффективность системы мотивации)» [7].

При оценке количественных критериев (позволяющих оценить экономическую эффективность системы мотивации) можно использовать такие показатели, как: производительность труда; трудоемкость продукции; достижение экономии всех видов материальных ресурсов; текучесть персонала; укомплектованность кадрами; скорость закрытия вакансий; снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ней рисков для компании; снижение издержек на поиск и подбор персонала и пр. [7].

Оценка в качественных показателях (социальная эффективность системы мотивации персонала), по мнению В.А. Земленой [7] и Л.Х. Никифоровой [11], может быть проведена посредством таких групп показателей, как: удовлетворенность работников различными аспектами труда (в т.ч. уровнем заработной платы, системой социальной защищенности, отношениями в коллективе, системой карьерного и профессионального развития и др.); текучесть кадров; организационно-трудовые и социально-психологические условия труда; социальная защищенность работников; профессионально-квалификационная структура персонала [7, 11]. Вышеназванные группы показателей, в свою очередь, включают в себя ряд более конкретных параметров.

Качественные показатели, как правило, оказывают влияние на конечный результат работы и позволяют спрогнозировать возможные отклонения того

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

или иного количественного параметра. Поэтому своевременный контроль за качественными показателями позволяет улучшить и количественные.

Наиболее распространенными методами, которые применяются для оценки качественных показателей системы мотивации персонала, являются опрос (анкетирование и интервьюирование), метод наблюдения, анализ документов и отчетности предприятия, отражающих кадровые процессы, протекающие в организации.

Анализ эффективности системы мотивации с применением вышеназванных подходов проведем на примере торговой компании, основным видом деятельности которой является торговля текстильными изделиями. Компания зарегистрирована 10 лет назад, что говорит о достаточно стабильной деятельности. В 2021 г. среднесписочная численность компании составляла 13 человек, причем, за последние 3 года численность сотрудников практически не изменялась.

На первом этапе исследования был проведен анализ кадрового состава организации за 2019-2021 гг., который показал, что в компании работает больше женщин (за исследуемый период значение колебалось в пределах 55-60% от общей численности персонала), чем мужчин (40-45%), что связано со спецификой деятельности предприятия. Большую часть персонала предприятия составляют категории «Основной производственный персонал» (за 3 последних года значение менялось в пределах 44-46% от общей численности персонала) и «ИТР и специалисты» (35-37% в общей численности сотрудников организации). Возрастная структура работников представлена следующим образом: основную возрастную группу составляют сотрудники от 30 до 40 лет (38-42% в общей численности персонала), на втором по численности месте – возрастная группа от 20 до 30 лет (23-33%). Доля персонала в возрасте до 20 лет и старше 40 лет примерно одинакова и за исследуемый период колебалась в пределах 15-20% от общей численности сотрудников. Анализ структуры персонала с учетом стажа работы в Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

организации свидетельствует о том, что основная масса сотрудников работает более 1 года, причем наибольшую долю составляют работники, имеющие стаж работы в организации от 1 до 3 лет и от 3 до 5 лет. Кадровый состав предприятия по уровню образования показывает, что преобладают сотрудники с высшим образованием (за исследуемый период их доля колеблется в пределах 60-75% от общей численности персонала), удельный вес сотрудников со средним общим образованием за исследуемый период постепенно уменьшается (от 33 до 25%).

Анализ уровня текучести персонала в организации за 2019-2021 гг. показал, что коэффициент текучести колеблется в пределах 15-23%, и в 2020-2021 гг. наблюдается тенденция к его снижению, что можно объяснить нежеланием сотрудников менять работу в нестабильное время. Однако, данный показатель продолжает оставаться достаточно высоким, что свидетельствует о наличии определенных проблем в существующей системе мотивации, и, следовательно, требует внимания к данному явлению со стороны руководства предприятия.

Далее был проведен аудит системы трудовой мотивации персонала торговой компании.

Система мотивации предприятия регламентируется следующими локальными документами:

- Коллективный договор;
- Трудовой договор;
- Положение о персонале;
- Должностная инструкция;
- Штатное расписание;
- Положение об оплате труда.

В организации применяются материальные и нематериальные методы мотивации персонала.

Материальное стимулирование включает следующие виды выплат:



- заработная плата;
- премии;
- социальный пакет;
- подарки рабочим.

Оплата труда работников производится в соответствии с утвержденным Положением об оплате труда. В компании применяется сдельно-премиальная форма оплаты труда, поэтому заработная плата сотрудников состоит из постоянной части (оклада) и переменной части (надбавок, доплат, премий) [15].

На предприятии применяются следующие виды премирования: ежемесячное премирование, премирование за перевыполнение плана, единовременное премирование работников по результатам года, единовременное премирование работников к профессиональному празднику. Основными критериями, по которым осуществляется премирование персонала, являются следующие:

- за высокие производственные показатели;
- за оперативность в работе;
- за сложность выполняемых работы;
- за творческий подход к выполнению работ.

Руководитель компании может лишить премии любого работника полностью или частично за ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей, за упущения в работе, за нарушения трудовой дисциплины. Либо же размер премии может быть снижен при поступлении жалоб от заказчиков, клиентов, за нарушение техники безопасности, за неудовлетворительное содержание оборудования, рабочего места и т.д.

В состав социального пакета входит: медицинская страховка, обучение за счет компании, негосударственное пенсионное обеспечение, оказание материальной помощи сотрудникам, попавшим в сложную жизненную ситуацию.

Систему материального стимулирования в организации дополняет нематериальное стимулирование, которое, в первую очередь, направлено на признание заслуг работников и регулирование взаимоотношений в коллективе. Сюда можно отнести:

- официальное признание заслуг, которое выражается в упоминании на совещаниях, публичных мероприятиях;
- гибкий график работы для некоторых категорий персонала;
- использование демократического стиля руководства в компании;
- лояльное отношение руководства к стилю одежды.

С целью исследования эффективности мотивации персонала компании было проведено анкетирование сотрудников, в котором приняло участие 13 человек.

В опросном листе было выделено несколько блоков вопросов, отражающих удовлетворенность персонала системой мотивации, реализуемой в организации, в т.ч.:

- удовлетворенность системой материального стимулирования;
- удовлетворенность системой нематериального стимулирования;
- предпочтительные виды и способы стимулирования.

В ходе анкетирования персонала, было определено, что 30% опрошенных удовлетворены размером заработной платы, 50% – удовлетворены частично, 20% – не удовлетворены размером оплаты труда на предприятии. Кроме того, сотрудниками было отмечено, что премирование персонала часто осуществляется достаточно формально, без учета реальных показателей вклада каждого в деятельность компании. Оценка общего уровня удовлетворенности персонала реализуемой системой материального стимулирования показала, что преобладающая часть сотрудников либо «полностью не удовлетворена», либо «удовлетворена частично».

Анализ блока вопросов, посвященных изучению удовлетворенности системой нематериальной мотивации, реализуемой в организации, показал

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

достаточную удовлетворенность сотрудников таким аспектами, как: содержание и значимость труда, условия труда, отношения с руководством. Однако преобладание отрицательных ответов на вопросы, связанные с оценкой уровня признания и возможности самореализации в компании, а также социально-психологического климата в коллективе показывает, что более половины сотрудников (около 60%) не удовлетворены данными аспектами трудовой деятельности.

В ходе изучения предпочтительных видов и способов стимулирования сотрудникам компании был задан вопрос: «Какие виды материального поощрения Вы бы хотели видеть в организации?». Ответы на данный вопрос (можно было давать несколько вариантов ответов) распределились следующим образом: «Увеличение заработной платы» – назвали 100% сотрудников, за премии и доплаты высказались соответственно 70% и 45% опрошенных.

В качестве наиболее предпочтительных видов и способов стимулирования, способных удовлетворять актуальные потребности работников и целенаправленно воздействовать на их трудовое поведение, были названы следующие (допускалось несколько вариантов ответов):

- премия за выполнение плана – высказались 80% опрошенных,
- премия за стаж – 20% опрошенных,
- дополнительное медицинское страхование – 10%,
- занесение на доску почета – 0%,
- льготное пенсионное обеспечение – 2%,
- другой вариант предложили 30% опрошенных.

Как показали результаты опроса, наиболее предпочтительным видом поощрения сотрудники назвали премирование (за выполнение плана и за стаж работы в организации), за дополнительное медицинское страхование высказались 10% опрошенных, за такой вид морального стимулирования, как

«занесение на доску почета» не высказался никто из опрошенных сотрудников.

Таким образом, проведенный анализ системы мотивации, реализуемой в торговой компании, позволяет отметить такие положительные стороны, как

- наличие локальных документов, регламентирующих систему мотивации персоналом;
- применение материальной и нематериальной мотивации персонала в организации.

Однако, выявленная неудовлетворенность персонала видами и формами системы мотивации, применяемыми в компании, свидетельствует о недостаточной эффективности реализуемой системы и необходимости ее корректировки.

Специфика деятельности торговой организации предполагает, что для достижения целей ее деятельности сотрудники должны быть максимально заинтересованы в получении наивысшего результата. Анализ литературы позволяет сделать вывод, что добиться этого можно посредством «программ компенсаций, которые являются наиболее эффективными инструментами для управления продажами» [6]. По мнению исследователей «грамотно составленный план компенсаций может увеличить продажи в разы, увеличивая прибыль компании. Ошибки же при составлении оборачиваются серьезными потерями, снижая общую эффективность деятельности компании.» [6].

Проведенная оценка системы мотивации в торговой компании позволяет сделать вывод о целесообразности внесения корректив в существующую систему оплаты труда персонала. В частности, предлагается распределение надбавок и премий в организации осуществлять не формально, а с учетом выполненной работы, признавая, таким образом, заслуги и вклад каждого сотрудника в результаты деятельности компании. Кроме того, следует внести коррективы в реализуемую систему нематериальной мотивации. Например, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

ввести в практику проведение совместного досуга, корпоративных мероприятий на предприятии, разработать и периодически проводить профессиональные конкурсы для сотрудников и т.п.

Предлагаемые мероприятия направлены на повышение качества трудовой жизни и удовлетворенности работников различными аспектами труда, что поможет поднять производительность труда, улучшить социально-психологический климат в коллективе, снизить уровень текучести и уменьшить связанные с ней риски для компании.

### **Библиографический список**

1. Адер А.В., Малахова О.Ю., Никифоров Д.В. Мотивация – психолого-педагогический инструмент формирования маркетинговой культуры управления трудовой деятельностью персонала. // Проблемы современного педагогического образования. 2021. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-psihologo-pedagogicheskiy-instrument-formirovaniya-marketingovoy-kultury-upravleniya-trudovoy-deyatelnostyu-personala> (дата обращения: 12.10.2022).

2. Афанасьева Т.Г. Результаты анализа системы мотивации персонала аптечной организации //Иновации и инвестиции. 2019. № 4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rezultaty-analiza-sistemy-motivatsii-personala-aptechnoy-organizatsii> (дата обращения: 20.10.2022).

3. Виниченко М.В. Караксони П. Мотивация и стимулирование персонала в словацких и российских организациях. // Социология. 2018. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-personala-v-slovatskih-i-rossiyskih-organizatsiyah> (дата обращения: 15.10.2022).

4. Власова Т.А., Брагина Ю.А. Теоретические аспекты совершенствования системы стимулирования труда персонала / Т.А. Власова, Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Ю.А. Брагина // Инновационная деятельность в модернизации АПК: сборник материалов международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 3 частях. Курск: Изд-во Курской ГСХА им. проф. И. И. Иванова, 2017. – С. 80-84.

5. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. 2000 № 1 – С. 169

6. Дорофеева А.А., Фураева Н.В. Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия// Экономика промышленности. 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obosnovanie-tselesoobraznosti-sovershenstvovaniya-sistemy-motivatsii-upravleniya-personalom-v-sbytovoy-deyatelnosti-torgovogo> (дата обращения: 10.10.2022).

7. Земленая В.А. К вопросу оценки эффективности системы мотивации персонала организации: критерии, методы, показатели // Меридиан. 2019. № 11 (29). [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <http://meridian-journal.ru/site/article?id=1656&pdf=1> (дата обращения: 15.10.2022).

8. Кузнецов В.В., Синюков В.А. Анализ мотивации персонала // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-motivatsii-personala> (дата обращения: 12.10.2022).

9. Методы оценки эффективности мотивации персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://infoekonomika.ru/ehkonomicheskie-discipliny/menedzhment-personala/metody-ocenki-ehffektivnosti-motivacii-personala/> (дата обращения: 5.10.2022).

10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 314 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://urait.ru/bcode/490036> (дата обращения: 02.10.2022).

11. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 05.10.2022).

12. Одегов Ю.Г., Федченко А.А, Дашкова Е.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-практическое пособие/ Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2009. — 336 с.

13. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Электронный ресурс : учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. — Иркутск : Изд-во БГУ, 2016 — 183 с. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: <http://lib-catalog.isea.ru>. (дата обращения: 05.10.2022).

14. Управление персоналом организации Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

15. Форма оплаты труда по ТК РФ и ее варианты. [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: [https://nalog-nalog.ru/oplata\\_truda/sdelnopremialnaya\\_sistema\\_oplaty\\_truda\\_eto/?ysclid=19wkoуиқбу205895594](https://nalog-nalog.ru/oplata_truda/sdelnopremialnaya_sistema_oplaty_truda_eto/?ysclid=19wkoуиқбу205895594) (дата обращения: 12.10.2022).

*Оригинальность 92%*