

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли

Студент

А.С.Батаев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Ю. Кузнецова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Батаев Александр Сергеевич.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли».

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.

Объект исследования – ООО «ВолгаПромСнаб», основной вид деятельности которого заключается в оптовой торговле металлообрабатывающими станками.

Предмет исследования – эффективность управления мотивацией персонала торговой организации.

Методы исследования – системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция, тестирование, опрос, экспертные оценки, диагностическое интервью, проективная методика.

Краткие выводы по бакалаврской работе: разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия.

Представлены различные методики оценки эффективности управления мотивацией персонала и деятельности предприятия, рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы из 21 источника. Общий объем работы, без приложений, 48 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 7.

## **Abstract**

The bachelor's work was performed by: Alexander Bataev

The title of the bachelor's thesis is «Improving the management of motivation of personnel in the sphere of trade»

The scientific advisor: PhD in Economics, associate professor E. Yu. Kuznetsova

The aim of the research is to improve the economic efficiency of the enterprise.

The object of research is LLC «VolgaPromSnab», and its main activity is sale of machine tools for metalworking machines.

The subject of the research is processes and methods of personnel motivation management aimed at improving the economic efficiency of the enterprise.

Research methods are testing, survey, expert assessments, diagnostic interviews, and projective techniques.

Brief conclusions on the bachelor's work: measures were developed and proposed to improve the management of motivation of the company's personnel.

Various methods of evaluating the effectiveness of personnel motivation management and enterprise activities are presented, and the economic efficiency of the proposed measures is calculated.

The practical significance of the work is that some of its provisions from subsections 2.2, 3.1, 3.2 can be used by specialists of commercial organizations.

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of 21 references. The total volume of the work, without its appendices, is 48 pages of a typewritten text, including 10 tables, 7 figures.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы совершенствования управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли .....	7
1.1 Сущность управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.....	7
1.2 Методика оценки эффективности управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.....	14
2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала ООО «ВолгаПромСнаб».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия .....	22
2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.....	28
3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «ВолгаПромСнаб».....	36
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.....	36
3.2 Обоснование экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий .....	40
Заключение .....	44
Список используемой литературы .....	46

## Введение

В современных условиях функционирования национальной экономики особое внимание уделяется мотивации сотрудников. Особенно актуально это для торговых предприятий, поскольку человеческий потенциал для таких компаний становится ключевым фактором повышения эффективности деятельности.

Значение мотивации, как одной из функций систем управления достаточно сложно переоценить, поскольку именно она определяет степень отдачи сотрудников трудовой деятельности. Современные системы мотивации персонала строятся на применении двух типов инструментов, которые в наиболее общем виде классифицируются на материальные и нематериальные. На сегодняшний день применение только одного типа инструментов мотивации становится все менее эффективным, в связи с чем формируются комплексные системы мотивации.

Теоретическую базу исследования составили работы отечественных и зарубежных исследователей по вопросам мотивации персонала, среди которых можно выделить: Х.Р. Агаларова, С.В. Баженова, С.Ф. Виноградова, Р.А. Гарфетдинова, Д.А. Коротаева, Ю.Г. Одегова, Н.А. Романюк и других исследователей.

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты совершенствования управления мотивацией персонала на предприятиях сферы торговли;
- провести анализ эффективности управления мотивацией персонала ООО «ВолгаПромСнаб»;

– разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией ООО «ВолгаПромСнаб».

Объектом исследования выступает ООО «ВолгаПромСнаб», основной вид деятельности которого заключается в оптовой торговле металлообрабатывающими станками.

Предметом исследования является эффективность управления мотивацией персонала торговой организации.

При написании бакалаврской работы использовались следующие методы: системный, сравнительный, формально-логический, программно-целевой, обобщение, толкование, классификация, индукция, дедукция, тестирование, опрос, экспертные оценки, диагностическое интервью, проективная методика.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структурно бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы.

Первый раздел бакалаврской работы посвящен исследованию теоретических аспектов совершенствования управления мотивацией персонала торговых организаций. Во втором разделе представлен анализ эффективности управления мотивацией персонала исследуемой организации. В третьем разделе бакалаврской работы разработаны и экономически обоснованы мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли. В заключении представлены основные выводы по итогам проделанного исследования.

Список литературы включает в себя 15 источников российских авторов и 5 трудов зарубежных авторов.

# **1 Теоретические основы совершенствования управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли**

## **1.1 Сущность управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли**

Вопросы управления мотивацией персонала являются одной из наиболее актуальных проблем современного управления, что обосновывается ростом роли человеческого капитала в деятельности организаций, поскольку без высококвалифицированных и мотивированных на эффективную трудовую деятельность сотрудников, чаще всего, невозможно достичь целей, поставленных перед организацией.

Условия кризиса, характерные для экономики России, приводят к тому, что мотивация персонала становится одной из наиболее важных частей деятельности торговых организаций. Это связано с сокращением объема потребительского спроса, массовым закрытием торговых организаций из-за пандемии и другими негативными тенденциями.

Данные условия могут привести в ближайшем будущем банкротству торговых предприятий, избежать которого можно только при условии эффективной системы управления сотрудниками, представляющих собой ключевой их ресурс, включая мотивацию.

С точки зрения менеджмента мотивация представляет собой процесс побуждения работников к трудовой деятельности на основе использования моделей поведения человека и адаптации их к целям деятельности организации [14].

Главной целью мотивации сотрудников является формирование определенных условий и стимулов, позволяющих обеспечить более полную реализацию их трудового потенциала [12]. С точки зрения предприятия суть мотивации заключается в формировании таких мотивационных мотивов для

персонала, которые позволят наиболее эффективным образом достигать поставленных целей развития экономического субъекта.

Современная практика управления мотивацией персонала строится на основе внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность сотрудников.

В работе Е. В. Слепцова и Л. Багарян внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на мотивацию сотрудников, определяются следующим образом: внешняя мотивация формируется за счет побуждения или принуждения к деятельности через различные внешние стимулы; внутренняя мотивация является индивидуальными для каждого человека побуждениями, которые не зависят от его внешнего окружения [16].

Теория и практика управления мотивацией персонала в различных организациях говорит о том, что выделяются следующие функции:

- планирование мотивации,
- организация мотивации,
- контроль.

Планирование мотивации заключается в том, что отдельные вопросы мотивации сотрудников должны быть определены в процессе формирования механизма достижения поставленных целей. Так, если цели развития организации расходятся с внутренними целями сотрудников, будут возникать демотивирующие факторы, которые не могут быть компенсированы даже материальными стимулами [18].

Одновременно с этим планирование мотивации, в частности, материальной ее составляющей, должно включаться в механизм достижения поставленных целей организации, различные бюджетные планы и так далее.

Функция организации мотивации позволяет выделить следующие аспекты:

- кто будет выполнять поставленные задачи в области мотивации персонала;

- полномочия сотрудников в области развития мотивации;
- уровень ответственности сотрудников за выполнение поставленных задач в области мотивации;
- критерии определения эффективности мотивации [20].

Контрольная функция мотивации представляет собой один из наиболее важных аспектов для любого экономического субъекта. Это обосновывается тем, что при условии отсутствия контроля результатов труда даже ответственные сотрудники потеряют интерес к улучшению своих трудовых процессов.

Контроль необходим и для реализации функции материального стимулирования в рамках действующей системы мотивации: только через количественную оценку результатов труда можно установить соответствующий размер материального вознаграждения, так чтобы оно имело мотивационный эффект. Еще один мотивационный аспект контроля – разделение ответственности. Исполнитель процесса несет ответственность за его техническую реализацию; сотрудник, на которого возложены функции в области контроля, несет управленческую ответственность (за выбор исполнителя для данного процесса, за количество предоставленных ресурсов, полномочий, за несвоевременное обнаружение отклонений от планов) [22].

Управление мотивацией труда на предприятиях торговли включает в себя несколько основных этапов. На первом этапе управления осуществляется планирование мотивации и стимулирования труда. В литературе по исследуемому вопросу в рамках данного этапа выделяются следующие мероприятия:

- определение особенностей мотивации для каждой отдельной категории сотрудников торговой организации;
- формирование целостной системы оплаты труда;
- разработка средств материального и морального поощрения сотрудников;

– создание целостного плана по внедрению или преобразованию системы мотивации персонала [19].

Реализация данного этапа, чаще всего, относится к компетенции высшего руководства предприятия, а также кадрового подразделения, если оно существует в торговой организации. В процессе планирования мотивации персонала достаточно большое внимание уделяется выбору методов материального и нематериального характера, которые должны быть тесно взаимосвязаны с задачами, стоящими перед персоналом [8]. Для большей наглядности методы мотивации персонала систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 – Инструменты мотивации персонала торговой организации в зависимости от задач ее развития [4]

Задачи развития предприятия	Инструменты мотивации персонала
Увеличение объема реализации	Установление фиксированного процента от продаж; Определение плана продаж, при котором сотрудникам торгового предприятия гарантируется установленный уровень оплаты труда Премирование за перевыполнение плана продаж; Гарантия дополнительного социального обеспечения; Размещение фотографий сотрудников с самыми высокими показателями продаж на доске почета
Увеличение объемов реализации конкретных видов продукции	Увеличение уровня премиальных выплат сотрудникам, за выполнение плана продаж по конкретным видам продукции; Вручение различных подарков от компании и скидок на приобретение продукции; Предоставление дополнительных дней отпуска

Рассматривая представленные в таблице 1 методы мотивации персонала, можно отметить, что на практике они должны быть дифференцированы как в зависимости от категории сотрудников, так в зависимости и от степени достижения поставленных задач. Это позволит сформировать для каждого конкретного сотрудника реальные стимулы к эффективному труду.

Также все инструменты мотивации должны быть направлены на краткосрочное и долгосрочное воздействие на персонал, что позволит обеспечить большую вовлеченность сотрудников в достижение всех поставленных задач, в том числе и в области профессионального развития [10].

На основе всего выше сказанного и других положений относительно управления мотивацией персонала может быть сформирован алгоритм проектирования системы мотивации сотрудников в торговой компании. С целью более наглядного представления данного алгоритма он проиллюстрирован рисунком 1. Данный алгоритм характерен для всех организаций, уделяющих внимание мотивации сотрудников, поскольку является универсальным.

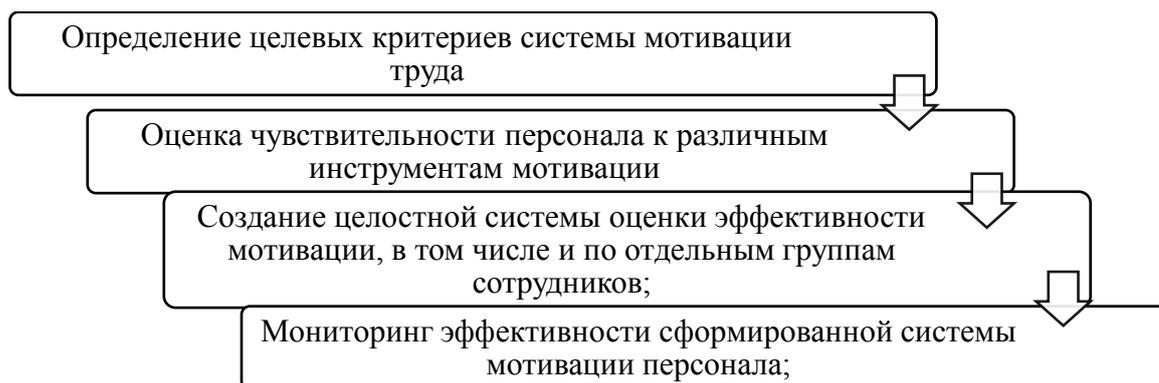


Рисунок 1 – Алгоритм проектирования мотивации персонала в организации [2]

Итогом планирования мотивации сотрудников является создание целостного планового документа, позволяющего донести информацию до сотрудников. Также с целью донесения информации об инструментах мотивации, принятых на предприятии, она может быть включена в трудовые договоры, заключаемые с сотрудниками при приеме на работу.

На следующем этапе управления происходит внедрение разработанной ранее мотивации. Здесь необходимо учитывать следующие требования:

- объективность, заключающаяся в определении вознаграждения в зависимости от оценки результатов труда каждого конкретного сотрудника;
- предсказуемость, предполагающая передачу информации о реализуемых мотивационных мероприятиях каждому сотруднику;
- динамичность, связанная с необходимостью быстрой адаптации системы мотивации персонала под потребности предприятия;
- своевременность, заключающаяся в соблюдении последовательности между вознаграждением и результативностью деятельности сотрудников [15].

Одним из ключевых этапов управления мотивацией сотрудников является оценка ее эффективности. Здесь достаточно часто применяются ключевые показатели эффективности деятельности сотрудников (KPI). Базовые значения данных показателей устанавливаются на двух предыдущих этапах, а достигнутые за счет мотивации персонала определяются по итогам деятельности сотрудников. В процессе оценки достижения KPI применяется целостная система методов, начиная от функционально-стоимостного анализа, заканчивая проведением интервью и социальных опросов [3].

По итогам проведенной оценки формируется взаимосвязь между эффективностью труда сотрудника, методами мотивации и размером затрат на стимулирование. Важно учитывать, что мотивация сотрудников должна приносить реальный эффект для предприятия, в связи с чем в практике деятельности многих торговых предприятий активно используются достаточно детализированные ключевые показатели эффективности деятельности персонала, что позволяет обеспечить не только качество оценки, но и выявить явные взаимосвязи между ростом эффективности труда сотрудников и инструментами его стимулирования.

Нельзя не отметить, что управление мотивацией в торговой организации имеет свои отличительные особенности. Одной из таких особенностей является учет ряда факторов, среди которых можно выделить:

- бизнес-процессы торговой организации;
- стратегия и тактика продаж продукции;
- распределение должностных обязанностей;
- наличие, состояние и степень приверженности сотрудников корпоративной культуре [11].

Так, система мотивации персонала в розничной торговле существенно отличается от системы мотивации в оптовой торговле, что связано с наличием различий в правилах работы с клиентами, различными функциями, процессом реализации поставленных задач развития компании. Одной из особенностей мотивации персонала, работающего в торговой организации, является и то, что она должна быть достаточно прозрачной. Данное требование характерно для всех предприятий, однако особенно важно именно для сферы торговли, где человеческому потенциалу отводится ведущая роль. Каждый сотрудник должен быть уверен в справедливости вознаграждения за труд, а также в наступлении ответственности за несоблюдение установленных стандартов работы. Открытость позволяет достичь большего эффекта для предприятия, также, как и донесение информации до сотрудников о достижениях их коллег, поскольку возникает эффект, описанный А. Файолем, отмечавшим, что положительные итоги деятельности одного сотрудника достаточно сильно мотивируют остальных [21].

Последней особенностью управления мотивацией в торговых организациях, которую хотелось бы отметить, является ее динамичность. Данная особенность связана с наличием прямого влияния на деятельность торговых предприятий конъюнктуры рынка, которая изменяется достаточно быстро. Отсутствие ее учета приводит к быстрому устареванию используемых мотивационных инструментов.

Таким образом, можно говорить о том, что управление мотивацией персонала в торговых организациях является достаточно сложным. Это

обосновывается значительным числом этапов, реализуемых в его рамках, а также сложностью выбора конкретных мотивационных инструментов, которые будут эффективным для предприятия. Одновременно с этим, внедрение целостной системы мотивации сотрудников позволяет сформировать значительный положительный эффект для деятельности торгового предприятия, поскольку именно от сотрудников зависят итоги его работы.

В литературе по вопросам управления мотивацией персонала используется достаточно большое число различных методик оценки эффективности управления мотивацией сотрудников в сфере торговли. Это приводит к необходимости их исследования.

## **1.2 Методика оценки эффективности управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли**

Оценка эффективности управления мотивацией персонала в торговле представляет собой важнейший элемент управления, что связано с особенностями деятельности торговых предприятий и зависимостью результатов их деятельности от степени профессиональной и личностной реализации сотрудников. Основой оценки эффективности мотивации сотрудников является оценка различных мотивационных инструментов, включаемых в систему мотивации. Это формирует возможности не только для преобразования существующей системы, но и создать условия для внедрения в нее новых инструментов, используемых крупными торговыми компаниями.

В процессе оценки эффективности мотивации персонала торговой организации можно выделить два ключевых этапа:

– первичная оценка мотивации при приеме сотрудников на работу, позволяет оценить ожидания сотрудников относительно мотивации в организации;

– вторичная оценка эффективности мотивации со стороны сотрудников и руководителей структурных подразделений предприятия.

Первичная оценка эффективности мотивации персонала направлена на выявление интереса новых сотрудников к работе в компании, а также их готовность к эффективной трудовой деятельности. Применение данного вида оценки позволяет выделить наиболее перспективных для компании новых сотрудников, готовых к обеспечению высоко эффективной работы торгового предприятия, а также снизить совокупный уровень затрат на их развитие.

Одновременно с этим первичная оценка эффективности мотивации персонала позволяет определить качество существующих на предприятии инструментов мотивации, поскольку новые сотрудники и соискатели готовы предоставить более объективные суждения.

Вторичной оценке эффективности мотивации сотрудников уделяется существенное внимание как в деятельности торговых предприятий, так и в литературе по исследуемой проблеме. Это обосновывается необходимостью постоянных преобразований мотивации, а также выделения наиболее эффективных инструментов. В связи с этим данный вид мотивации исследован более подробно. Вторичная оценка эффективности мотивации сотрудников осуществляется с использованием определенных методов и подходов. Наиболее популярные из них проиллюстрированы рисунком 2.

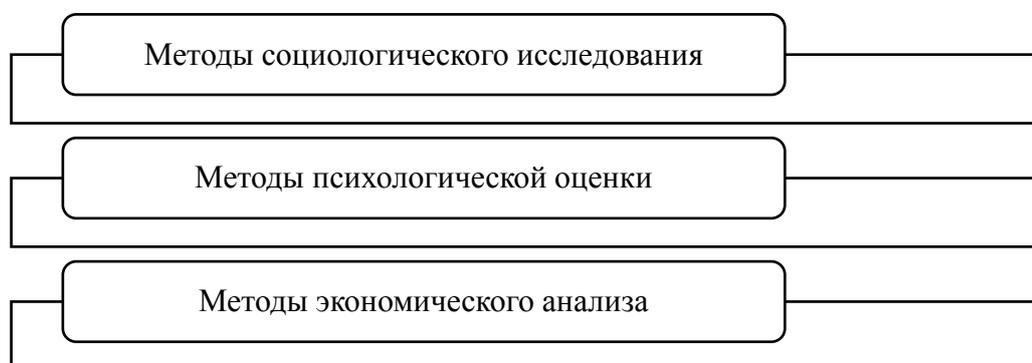


Рисунок 2 – Методы оценки эффективности мотивации персонала торговой организации [5]

Одной из наиболее популярных групп методов анализа эффективности мотивации сотрудников в торговой организации являются различные социологические исследования.

Достаточно качественно данная группа методов описана в работе Д.А. Коротаяева, который отмечает, что данная группа методов может быть использована для оценки качественных показателей эффективности мотивации персонала [7].

Методы, которые используют для оценки качественных показателей мотивации персонала, разделяются на многое количество различных методов, однако есть и основные. Как правило, сюда входят:

- 1) опрос;
- 2) тестирование;
- 3) экспертные оценки;
- 4) диагностическое интервью;
- 5) проективная методика [17].

Опрос представляет собой один из наиболее распространенных методов оценки качества системы мотивации персонала, поскольку за небольшой период времени формирует значительный объем информации. Для его проведения формируется анкета, включающая в себя ряд вопросов, отражающих степень удовлетворенности персонала действующей системой мотивации.

Анкетирование или тестирование может одновременно относиться и к социологическим и к психологическим методам исследования эффективности системы мотивации. Данный метод, как и метод опроса, формирует значительную информационную базу для исследования системы мотивации и заключается в предоставлении сотрудникам заранее подготовленных анкет и тестов, которые после анализируются сотрудниками кадровых подразделений [9]. Главным недостатком представленных выше методов является значительная их трудоемкость. Сотрудники кадровых подразделений должны подготовить материалы для проведения тестов и

опросов, после чего проанализировать их и сделать итоговые выводы об эффективности системы мотивации сотрудников. Однако, для малых торговых предприятий применение данных методов является эффективным, поскольку они позволяют быстро определить основные качественные показатели эффективности мотивации сотрудников.

Методы экспертных оценок применяются в деятельности торговых предприятий при условии наличия финансовых ресурсов для их привлечения или возможности передачи оценочной функции сторонней организации. Суть данного метода заключается в том, что только эксперты могут дать качественную оценку системе мотивации, поскольку они обладают необходимыми знаниями.

Еще одним методом социологического исследования является интервьюирование сотрудников, заключающийся в проведении индивидуальных бесед с сотрудниками, в результате которых могут быть оценены отдельные аспекты мотивации сотрудников. Интервьюирование представляет собой достаточно трудоемкий процесс, однако, при условии наличия у сотрудников кадровых подразделений в области психологии и физиогномики позволяет даже при высокой доле субъективизма получить объективную оценку.

Психологические методы оценки эффективности мотивации сотрудников основываются на использовании различных тестов, позволяющих определить влияние того или иного инструмента на личностное и профессиональное развитие каждого сотрудника. При условии формирования качественных психологических тестов и опросов могут быть выделены наиболее эффективные инструменты мотивации, а также индивидуальные склонности каждого сотрудника к трудовой деятельности, что позволяет обеспечить более качественную проработку мотивационных инструментов. Психологические тесты, как инструмент оценки эффективности системы мотивации, используются достаточно редко в связи с высоким уровнем их субъективизма [1].

Обращая внимание на экономические методы, используемые в процессе анализа эффективности мотивации сотрудников, можно отметить, что достаточно часто используется целостная система относительных показателей, отражающих влияние мотивации на основные показатели деятельности предприятия. Достаточно распространенными показателями, применяемыми в процессе оценки, применяются показатели текучести персонала и производительности труда, косвенно описывающие влияние мотивации на деятельность сотрудников. В процессе оценки соотносят уровень данных показателей до внедрения мотивационных мероприятий и после.

Поскольку влияние нематериальных стимулов достаточно сложно оценить в стоимостном выражении, чаще всего данная группа методов используется для материальной мотивации персонала. Определение основных взаимосвязей между выплатами стимулирующего характера и результативностью труда работников осуществляется в соответствии с формулой (1):

$$E_{СТ} = \frac{СТ_{рт} + СТ_{пп} + СТ_{лр} + СТ_{ир} + СТ_{эр}}{V_{ВП}} \quad (1)$$

где  $СТ_{рт}$  – выплаты, стимулирующие результативность труда, руб.;

$СТ_{пп}$  – выплаты, стимулирующие повышение профессионализма руб.;

$СТ_{лр}$  – выплаты, стимулирующие лояльность работников руб.;

$СТ_{ир}$  – выплаты, стимулирующие инициативу работников руб.;

$СТ_{эр}$  – выплаты, стимулирующие экономию ресурсов руб.;

$V_{ВП}$  – объём выпущенной продукции, руб.

Экономическая оценка эффективности инструментов нематериальной мотивации персонала проводится на основе соотношения объема затрат,

направленных на мотивацию персонала, с показателями, которые были достигнуты за счет их внедрения в деятельность предприятия.

Дополнительные экономические показатели, используемые в процессе оценки эффективности мотивации персонала, представлены в таблице 2 [6].

Представленные в таблице 2 показатели рассчитываются два раза – до внедрения мотивационных инструментов и после.

Таблица 2 –Показатели эффективности мотивации персонала торгового предприятия

Показатели эффективности	Метод расчета
Уровень выполнения плана товарооборота	Отношение фактической величины товарооборота к плановой
Уровень выполнения плана по прибыли	Отношение фактической величины прибыли к плановой
Уровень выполнения плана дебиторской задолженности	Отношение фактической величины дебиторской задолженности к плановой
Текучесть кадров	Отношение численности уволенных по причинам текучести к среднесписочной численности персонала предприятия
Уровень выполнения плана по привлечению новых клиентов	Отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому

Для показателей уровень выполнения плана товарооборота, уровень выполнения плана по прибыли и уровень выполнения плана по привлечению новых клиентов их значение должно стремиться к максимуму, то есть в идеале не просто быть равным 100 %, а желательно превышать его. Для показателей же выполнения плана дебиторской задолженности и текучести кадров в силу их негативного содержания, наоборот, эффективным будет считаться минимальное значение коэффициентов.

Также в процессе оценки эффективности мотивации персонала в организации могут быть дополнительно использованы следующие показатели:

1. Доля затрат на мотивацию персонала в структуре фонда оплаты труда, которая определяется по формуле (2):

$$D_m = \frac{D_m}{D_{\text{общ.}}} * 100 \quad (2)$$

где  $D_m$  – сумма затрат на мотивацию сотрудников (премиальная часть заработной платы), руб.;

$D_{\text{общ.}}$  – фонд оплаты труда персонала, руб.

2. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, которая определяется по формуле (3):

$$T_{\text{ср.г}} = \frac{T}{\chi_{\text{ср.спис.}}}, \quad (3)$$

где  $T$  – объем товарооборота, тыс. руб.

$\chi_{\text{ср.спис.}}$  – среднесписочная численность персонала предприятия, чел.

Среднегодовой товарооборот целесообразно рассчитывать и анализировать не только в расчете на 1 работника, но и 1 торгово-оперативного работника, поскольку именно они являются основными сотрудниками на предприятиях сферы торговли. В связи с этим оценивать мотивацию в соотношении с эффективностью труда следует, прежде всего, для данной категории персонала торговой организации.

3. Удельный вес депремированных сотрудников, который определяется по формуле (4):

$$K_{\text{депрем}} = \frac{\chi_{\text{депрем}}}{\chi_{\text{ср.спис.}}}, \quad (4)$$

где  $\chi_{\text{депрем}}$  – депремированных сотрудников, чел.

4. Коэффициент опережения роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы, который определяется по формуле (5):

$$K_{\text{оп}} = \frac{K_{\text{тп}}}{K_{\text{зп}}}, \quad (5)$$

где  $K_{mn}$  – индекс роста производительности труда персонала, %;

$K_{zn}$  – индекс роста заработной платы персонала, %.

Представленные показатели позволяют оценивать мотивацию персонала, а также определять наиболее эффективные меры в области ее повышения. При этом расчет и анализ таких показателей должен производиться не менее, чем один раз в год, что позволяет формировать эффективные мотивационные инструменты на предприятии.

Также на многих предприятиях может использоваться депремирование сотрудников. Оно представляет собой лишение части или всей суммы премии, начисленной сотрудникам. Депремирование применяется при условии невыполнения показателей производительности труда или других показателей, предусмотренных договором с персоналом. Это позволяет повысить эффективность применения мотивационных выплат. Оно может применяться только в рамках условий, предусмотренных трудовым договором с персоналом.

Представленные материалы относительно сущности и оценки эффективности управления мотивацией персонала позволяют отметить, что этот вопрос является достаточно сложным, поскольку требует проведения большого объема различных работ и исследований, однако она необходима для повышения эффективности деятельности любого торгового предприятия.

Представленные выше теоретические материалы относительно управления мотивацией персонала послужили основой исследования мотивации в ООО «ВолгаПромСнаб», проведенного во втором разделе бакалаврской работы.

## **2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала ООО «ВолгаПромСнаб»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

В качестве объекта исследования в бакалаврской работе выступает самарское ООО «ВолгаПромСнаб». Данное предприятие осуществляет свою деятельность с 2017 года.

Основным видом деятельности предприятия является торговля оптовая неспециализированная. Юридический адрес компании: Самарская область, Ставропольский район, село Зеленовка, Лесная улица, дом 17-в. Дата регистрации: 03.03.2017 г., ИНН: 6382074651.

Цель деятельности компании следующая: повышение уровня прибыли за счет наиболее качественного удовлетворения потребностей клиентов.

Задачи ООО «ВолгаПромСнаб»:

- удовлетворение потребностей клиентов;
- обеспечение населения с. Зеленовка рабочими местами;
- повышение эффективности сбытовой деятельности за счет современных инструментов;
- формирование качественных взаимоотношений между предприятием, клиентами и поставщиками.

Конкурентные преимущества компании относительно других поставщиков в г.о. Тольятти могут быть определены следующим образом:

- быстрота оформления заказов;
- большой модельный ряд;
- клиентоориентированность (возможность получения квалифицированной консультации);
- подбор характеристик и моделей промышленного оборудования;

- гарантии качества;
- прямые поставки товаров непосредственно в промышленные компании.

С целью более качественной характеристики деятельности выбранного предприятия проведем анализ его организационной структуры управления. Для большей наглядности она проиллюстрирована рисунком 3.



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ВолгаПромСнаб»

Исследование представленной на рисунке 3 организационной структуры управления позволяет говорить о том, что она сформирована на основе линейно-функционального принципа. Такой вид организационной структуры позволяет достичь значительных результатов от управления, поскольку каждый отдельный линейный руководитель несет ответственность за эффективность трудовой деятельности персонала в своем подразделении,

а, следовательно, обладает большим объемом знаний об отдельных бизнес-процессах и каждом сотруднике.

Ключевым преимуществом такой структуры является наличие возможностей контроля деятельности каждого отдельного сотрудника как у генерального директора, так и у линейных руководителей. Это позволяет обеспечить высокий уровень качества производимой продукции и обслуживания клиентов, а также контроль уровня использования различных ресурсов предприятия.

Для ликвидации недостатков организационной структуры на применяются:

- система мотивации линейных руководителей, зависящая от итогов деятельности подразделения, которое они возглавляют;

- мотивация сотрудников, в основе которой лежат показатели производительности труда;

- информационная система внутреннего электронного документооборота, позволяющая быстро передавать данные внутри структурных подразделений и между ними.

Функциональные обязанности Генерального директора предприятия связаны с оперативным и тактическим управлением его деятельностью. На него возложена ответственность за итоги финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Функции директора по сбыту следующие:

- планирование, организация и контроль сбытовой деятельности предприятия;

- анализ и контроль качества обслуживания клиентов;

- обеспечение необходимого складского запаса;

- формирует отчетную документацию в соответствии с регламентами и формами, принятыми на предприятии.

Функции директора по вопросам управления:

- обеспечение бесперебойного функционирования предприятия;
- организация и контроль деятельности подчиненных структурных подразделений;
- формирование условий для развития предприятия;
- управление мотивацией сотрудников.

Функции директора по IT связаны с обеспечением работы внутренних информационных систем компании.

Динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ВолгаПромСнаб» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017 гг.		2019-2018 гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Товарооборот, тыс. руб.	452364	435061	380752	-17 303	-3,83	-54309	-14,26
2 Полная себестоимость товаров, в том числе издержки обращения, тыс. руб.	307150 27928	322189 28535	320495 29214	15039 607	4,90 2,17	-1694 679	-0,53 2,37
3 Валовой доход, тыс. руб.	145214	112872	60257	-32342	-22,27	-52615	-87,32
4 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	141560	108185	55403	-33375	-23,58	-52782	-95,27
5 Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	96261	74648	39336	-21613	-22,45	-35312	-89,77
6 Основные средства, тыс. руб.	13274	10763	8639	-2511	-18,92	-2124	-24,59
7 Оборотные активы, тыс. руб.	365487	465978	478945	100491	27,50	12967	2,71
8 Численность персонала, чел.	58	55	50	-3	-5,17	-5	-10,00
9 Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	26928	25535	23214	-1393	-5,17	-2321	-10,00

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
10 Среднегодовой товарооборот 1 работника, тыс. руб.	7799	7910	7615	111	1,42	-295	-3,88
11 Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	464,28	464,27	464,28	-0,01	-	0,01	-
12 Фондоотдача, руб.	34,08	40,42	44,07	6,32	18,61	3,98	8,29
13 Оборачиваемость активов, раз	1,24	0,93	0,79	0	-24,57	0	-17,44
14 Рентабельность оборота, %	21,28	17,16	10,33	-4		-7	
15 Затраты на 1 рубль товарооборота, коп.	68	74	84	0	9,07	0	12,02
16 Уровень валового дохода, %	21,28	17,16	10,33	-4		-7	
17 Уровень издержек обращения, %	4,46	5,28	5,23	0,4		0	

Основные экономические показатели доходности предприятия проиллюстрированы рисунком 4.

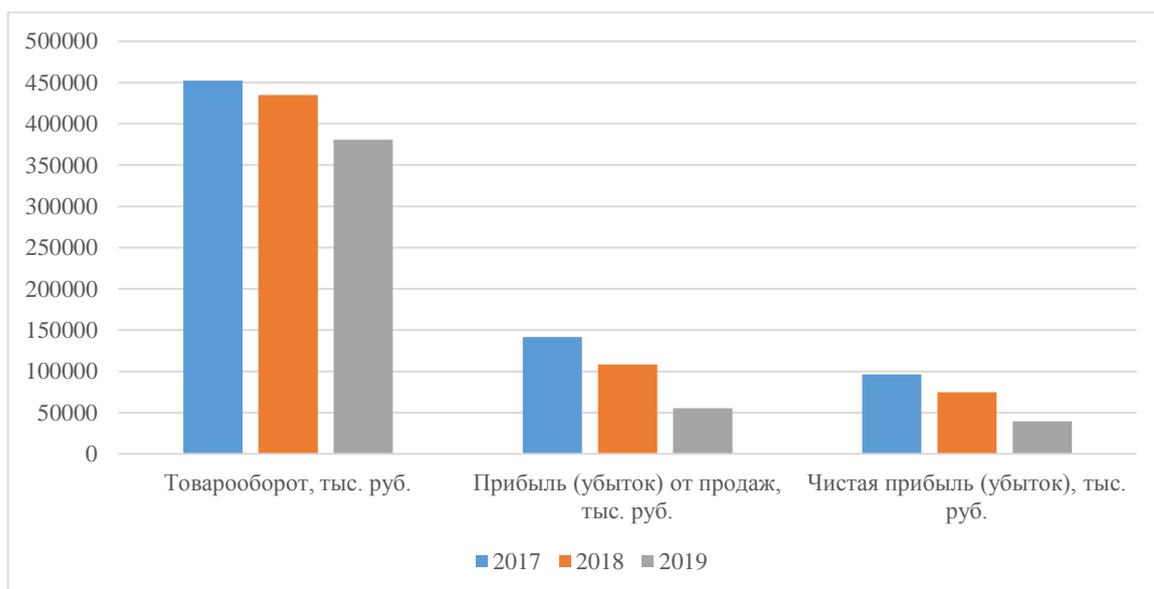


Рисунок 4 – Динамика основных экономических показателей доходности ООО «ВолгаПромСнаб»

Анализ представленных в таблице 3 данных позволяет сделать следующие выводы:

– наблюдается постепенное сокращение объемов товарооборота предприятия (в 2018 году на 17303 т. р., в 2019 году на 54309 т. р.), что является одной из негативных тенденций развития предприятия, поскольку снижается уровень прибыльности его деятельности. При соотношении темпов снижения выручки и себестоимости реализации продукции, можно отметить, что рост последнего показателя обосновывается увеличением закупочных цен на реализуемую продукцию;

– нельзя не отметить, что исследуемое предприятие функционирует недостаточно эффективно. Данный вывод обоснован отрицательной динамикой показателя чистой прибыли (снижение в 2018 году относительно 2017 на 33 375 т. р., в 2019 году относительно 2018 года на 35 312 т. р.), а также низким уровнем и отрицательной динамикой продаж в 2017-2019 гг.;

– одной из положительных тенденций развития предприятия является рост показателя фондоотдачи на 18,61% в 2018 году и на 8,29% в 2019 году, позволяющий говорить об эффективности использования основных производственных фондов предприятия;

– также снижение эффективности деятельности выбранного предприятия подтверждается ростом уровня затрат на рубль товарооборота (в 2018 году на 9 коп., в 2019 году на 12 коп.). Рост данного показателя говорит о том, что на рубль вложенных средств предприятие извлекает меньший уровень прибыли;

– снижение численности персонала в 2019 на 5 человек повлекло за собой снижение товарооборота на одного сотрудника.

Таким образом, можно говорить о том, что на протяжении 2017-2019 годов ООО «ВолгаПромСнаб» функционировало недостаточно эффективно. Этот вывод позволил сделать анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, а также выявленные отрицательные тенденции,

среди которых: рост затрат на рубль выручки, снижение рентабельности, объемов продаж и так далее.

Для более качественного анализа деятельности предприятия необходимо провести оценку управления мотивацией персонала.

## 2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли

Основой управления мотивацией персонала в организации является отдельное структурное подразделение исследуемого предприятия – отдел по работе с кадрами. Данное структурное подразделение реализует все функции в области управления мотивацией, которые были рассмотрены ранее.

Также на предприятии сформирован процесс управления мотивацией сотрудников, который для большей наглядности проиллюстрирован рисунком 5.

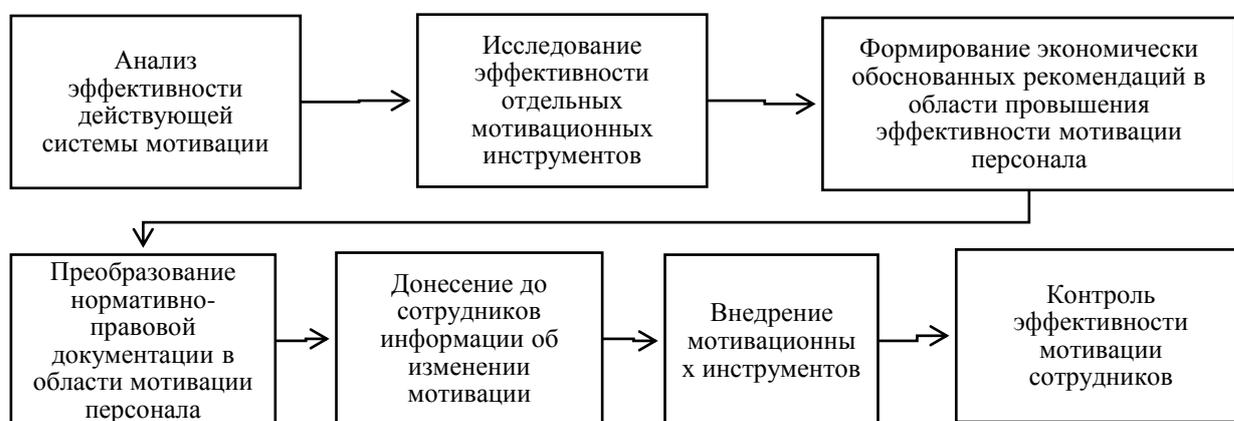


Рисунок 5 – Процесс управления мотивацией персонала в ООО «ВолгаПромСнаб»

Исследование представленного на рисунке 5 процесса управления мотивацией персонала позволяет говорить о том, что на сегодняшний день в

организации реализуются все основные функции, в связи с чем формируются условия для активного ее развития.

Функции по планированию мотивации персонала лежат на Генеральном директоре предприятия и сотрудниках отдела кадров. Каждый год они осуществляют планирование мероприятий нематериальной мотивации сотрудников с разбивкой по месяцам, календарными сроками реализации мероприятий и затратам.

Реализация функции организации мотивации персонала происходит на основе информирования сотрудников об изменении мотивационных выплат и применении методов нематериального стимулирования. Информирование осуществляется через рассылку сотрудникам приказа Генерального директора, в котором утверждены соответствующие аспекты деятельности предприятия.

Функция контроля мотивации также возложена на отдел по работе с кадрами. В процессе реализации данной функции проводятся опросы персонала, по вопросам удовлетворённости мотивацией, исследование структуры и динамики мотивационных выплат персоналу, а также ключевые показатели, характеризующие качество мотивации персонала.

Одной из наиболее важных частей мотивации персонала на исследуемом являются материальные стимулы, в связи с чем актуальным становится исследование системы оплаты труда.

В ее основе лежит повременно-премиальная система, позволяющая не только гарантировать сотрудникам установленный уровень оплаты труда, в том числе и в соответствии с минимальным размером оплаты труда, но и предоставлять дополнительные выплаты стимулирующего характера. Выплаты стимулирующего характера могут быть выплачены не в полном размере при условии невыполнения плана продаж, нарушения трудовой дисциплины и так далее.

Структура годового фонда оплаты труда сотрудников представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Состав годового фонда оплаты труда персонала ООО «ВолгаПромСнаб» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные отклонения	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Постоянная часть фонда оплаты труда, тыс. руб.	14526	13773	12519	-753	-1254
Стимулирующая часть фонда оплаты труда, тыс. руб.	12402	11762	10695	-639	-1068
Итого	26928	25535	23214	-1393	-2321

Для большей наглядности структура годового фонда оплаты труда персонала ООО «ВолгаПромСнаб» проиллюстрирована на рисунке 6.

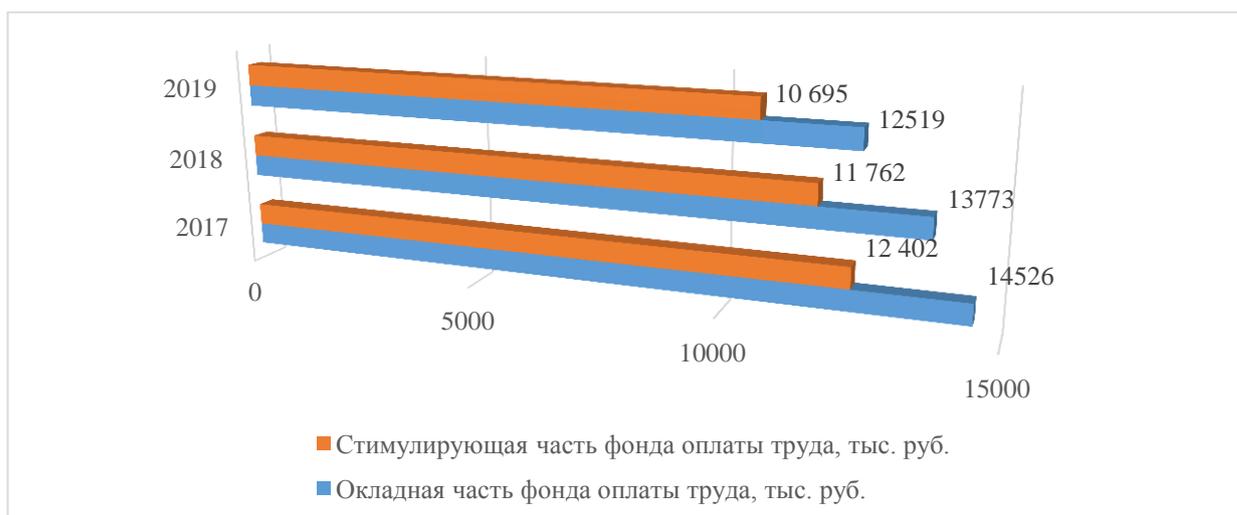


Рисунок 6 – Структура годового фонда оплаты труда персонала ООО «ВолгаПромСнаб» за 2017-2019 гг.

Анализ представленных на рисунке 5 и в таблице 4 данных позволяет сделать вывод о том, что наибольшую долю в фонде оплаты труда персонала (53% на протяжении 2017-2019 гг.) занимают выплаты в соответствии с должностным окладом сотрудников.

Важно отметить и то, что стимулирующие выплаты занимают порядка 46% от годового фонда оплаты труда, но имеют положительную динамику.

С целью исследования эффективности управления мотивацией необходимо рассмотреть структуру мотивационных выплат сотрудников, представленную в таблице 5.

Таблица 5 – Структура мотивационных выплат в ООО «ВолгаПромСнаб» за 2017-2019 гг.

Наименование выплаты	2017 год	2018 год	2019 год
Премия за выполнение плана продаж, в % к фонду оплаты труда	13%	15%	15%
Премия за качественное обслуживание клиентов, в % к фонду оплаты труда	10%	13%	13%
Премия за эффективность труда (в соответствии с КРІ для отдельных сотрудников), в % к фонду оплаты труда	15%	18%	18%
Премия к праздничному событию, в % к фонду оплаты труда	8%	-	-

Для большей наглядности представленных в таблице 5 данных проиллюстрируем их на рисунке 7.



Рисунок 7 – Структура мотивационных выплат в ООО «ВолгаПромСнаб» за 2017-2019 гг.

Анализ представленной структуры мотивационных выплат персонала ООО «ВолгаПромСнаб» за 2017-2019 гг. позволяет сделать вывод о том, что наибольшую роль в материальном стимулировании сотрудников играют вознаграждения, выплачиваемые за выполнение плана продаж (до 15% от суммы всех мотивационных вознаграждений), а также достижение установленных в должных инструкциях сотрудников KPI (до 18%).

Для оценки эффективности мотивации персонала в исследуемой организации были проведены расчеты показателей, представленных в первом разделе данной работы (Таблица 6).

Таблица 6 – Показатели эффективности мотивации персонала ООО «ВолгаПромСнаб» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. отклонения	
				2018/ 2017 гг.	2019/ 2018 гг.
Плановый объем товарооборота, тыс. руб.	459253	441238	384210	-18014	-57028
Фактический объем товарооборота, тыс.руб.	452364	435061	380752	-17 303	-3,83
Размер фонда оплаты труда, тыс. руб.	26928	25535	23214	-1 393	-2 321
Размер стимулирующих выплат, тыс. руб.	12400	11761	10695	-639	-1067
Среднесписочная численность персонала, чел.	58	55	50	-3	-5
Численность депремированных сотрудников, чел.	5	3	6	-2	3
Численность уволившихся сотрудников по причинам текучести, чел.	3	3	4	0	1
Уровень выполнения плана товарооборота, %	98,5	98,6	99,1	0,11	0,5
Доля премиальной части фонда оплаты труда, %	46,05	46,06	46,07	0,01	0,01
Удельный вес депремированных сотрудников, %	8,62	5,45	12	-3,17	6,55
Коэффициент текучести кадров	0,05	0,05	0,08	0	0,03

Анализ представленных в таблице 6 данных позволяет сделать следующие выводы:

– уровень выполнения плана товарооборота имеет положительную динамику (в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 0,11%, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. на 0,5%);

– мотивационные вознаграждения имеют стабильную долю в фонде оплаты труда (на протяжении 2017-2019 годов около 46%), что обосновывается политикой в области мотивации персонала в компании, регулирующей максимальный уровень дополнительных выплат к окладу сотрудников;

– отрицательными тенденциями в управлении мотивацией сотрудников ООО «ВолгаПромСнаб» является рост в 2019 году на 6,55% доли депремированных сотрудников и показателя текучести кадров (в 2019 году на 3%). Так, первый показатель отражает снижение внимания сотрудников к принятым в организации правилам, а второй говорит об увеличении уровня затрат организации на адаптацию, обучение и переобучение новых сотрудников, а также неудовлетворенности сотрудников условиями работы на предприятии. Это говорит о недостаточной эффективности системы мотивации сотрудников, поскольку они не стремятся к соблюдению действующих норм и правил работы.

В практике деятельности предприятия кроме количественных методов анализа эффективности управления мотивацией персонала широко применяются качественные. В качестве одного из них можно выделить метод опроса сотрудников. Данный метод позволяет определить эффективность нематериального стимулирования сотрудников.

Опросы персонала проводятся ежегодно в феврале, в связи с чем анализ может быть проведен на основе данных 2019 года. Итоги проведенного отделом по работе с кадрами опроса проиллюстрированы в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опроса сотрудников ООО «ВолгаПромСнаб» об удовлетворенности мотивацией в 2019 году

Вопрос	Структура ответов респондентов, %				
	Да	Скорее да, чем нет	Скорее нет, чем да	Нет	Затрудняюсь ответить
Цели организации совпадают с Вашими личными целями?	68	20	8	4	0
Вы удовлетворены материальным стимулированием в организации?	56	18	18	2	6
Вы удовлетворены нематериальным стимулированием?	38	26	24	6	6
Справедлива ли система депремирования в организации?	58	22	18	2	0
Считаете ли Вы справедливой оплату труда в организации?	64	14	18	4	0

Анализ представленных в таблице 7 данных позволяет сделать следующие выводы:

- большая часть персонала (68 % опрошенных) организации удовлетворена материальной и нематериальной мотивацией;
- существует ряд проблем в обосновании справедливости действующей в ООО «ВолгаПромСнаб» системы депремирования сотрудников, на что указывает 20 % опрошенных сотрудников;
- значительная часть сотрудников организации считает справедливой систему оплаты труда (64 % опрошенных сотрудников), принятую в ООО «ВолгаПромСнаб»;
- большинство сотрудников говорит о приверженности целям организации.

Таким образом, проведенный опрос позволяет говорить о недостаточной эффективности действующей системы мотивации персонала, в связи с чем необходимо выделить ключевые проблемы, характерные для предприятия в данной области управления:

– недостаточная прозрачность депремирования сотрудников, что подтверждается итогами опроса персонала (20 % указывают на неудовлетворенность системой депремирования). В настоящее время основные вопросы в области депремирования сотрудников не раскрыты в должностных инструкциях персонала, а показатели, определяющие уровень премий, не прозрачны;

– рост текучести кадров (на 3 % в 2019 г. по сравнению с 2017-2018 гг.), связанная с неудовлетворенностью персоналом своей трудовой деятельностью;

– недостаточная удовлетворенность сотрудников материальной (20 %) и нематериальной (30 %) мотивацией в соответствии с итогами опроса персонала. В частности, в ходе устных бесед с сотрудниками ими была отмечена несправедливость премий сотрудникам отдельных подразделений, распределения нематериальных благ, низкая доля стимулирующих выплат в составе заработной платы и так далее.

С целью повышения эффективности управления мотивацией на выбранном предприятии необходимо разработать практические рекомендации, повышающие ее эффективность.

### **3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «ВолгаПромСнаб»**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли**

По итогам проведенного исследования были выделены ключевые проблемы в области управления мотивацией персонала, в связи с чем в рамках данного раздела бакалаврской работы представлены предлагаемые мероприятия по их решению.

Наиболее важной из выделенных проблем является отсутствие дифференциации стимулирующих выплат для сотрудников, а также относительно невысокая доля стимулирующих выплат, направленных на достижение плановых показателей продаж.

С целью решения данной проблемы предлагается скорректировать дифференцированные мотивационные выплаты сотрудникам. Дифференциация возможна на основе следующих показателей:

- выплата за достижение плановых показателей – 13,2% от суммы оклада;
- выплата за перевыполнение плана продаж на 5% в размере 15% от суммы оклада;
- выплата за перевыполнение плана продаж на 10% в размере 20% от суммы оклада;
- выплата за перевыполнение плана более чем на 15% в размере 30% от суммы оклада.

Выплата будет скорректирована сотрудникам отдела сбыта и клиентской службы ООО «ВолгаПромСнаб». Это позволит обеспечить высокое качество мотивации данных сотрудников.

Второй проблемой в области мотивации персонала на предприятии является рост показателя текучести кадров, поскольку в совокупности с данными опроса его значение свидетельствует о недостаточной удовлетворенности персонала системой мотивации. В ходе исследования было установлено, что 4 уволенных сотрудника предприятия в 2019 г. по причинам текучести – это специалисты по работе с клиентами, то есть работники основной категории для торгового предприятия.

Из данных таблицы 7 следует, что меньше всего персонал ООО «ВолгаПромСнаб» удовлетворен нематериальным стимулированием (38 %), в то время как неудовлетворенных в совокупности 30 %, 24 % - относительно удовлетворены и 6 % - затруднились с ответом. Получается, что в целом 62 % опрошенных на предприятии оценивают систему нематериального стимулирования как недостаточно эффективную.

Исходя из изложенного для повышения эффективности мотивации персонала ООО «ВолгаПромСнаб» помимо совершенствования материальной мотивации с помощью мероприятия по корректировке дифференцированных мотивационных выплат сотрудникам отдела сбыта и клиентской службы предлагается совершенствовать и нематериальное стимулирование посредством проведения курсов повышения квалификации для специалистов по работе с клиентами.

Для повышения квалификации указанных сотрудников предлагается заключить договор на оказание платных образовательных услуг с федеральным учебным центром «Русская школа управления» [11].

Ознакомившись с перечнем программ и курсов данного центра, целесообразным представляется обучить сотрудников на онлайн-курсе повышения квалификации «Менеджер по работе с клиентами (fermer-менеджеры)» продолжительностью 16 академических часов: 2 дня онлайн-трансляции с 09.00 до 16.15 (по московскому времени).

На практических занятиях в рамках него преподаватели центра расскажут, как:

1. Проводить презентации для ключевых клиентов;
2. Формировать для них специальные предложения;
3. Разрабатывать программу лояльности;
4. Работать с дебиторской задолженностью.

Программа курса включает 2 модуля:

1. Работа с дебиторской в ситуации кризиса. Как избежать неплатежей, задолженностей и мертвой дебиторки?

– какие источники информации использовать для оценки платежеспособности клиента в ситуации кризиса?

– как войти в число приоритетных поставщиков – которым всегда вовремя отдают деньги в ситуации нехватки денежных средств?

– взаимодействие с «группой риска» в текущей ситуации – потенциальными неплательщиками;

– от ориентации на клиента к ориентации на возврат денег: ужесточение переговоров с каждым этапом просрочки долга;

– особенности напоминания о просрочке платежа;

– как получить у клиента обязательство о сроках погашения долга;

– сценарии переговоров о возврате долга в кризисной ситуации;

– как вернуть деньги и не «передавить» клиента в ситуации кассового разрыва;

– ультимативное требование к должнику;

– переход к другим методам взыскания долга с должниками с учетом ситуации кризиса и моратория на банкротства и взыскания.

2. Работа с ключевыми клиентами. Как идентифицировать, провести переговоры и удержать ключевых клиентов?

– идентификация ключевых клиентов в ситуации кризиса;

– переговоры с ключевыми клиентами в условиях экономии денежных средств;

– план работы и удержания ключевых клиентов: как оказаться в последней очереди на сокращение завтра;

- определение, признаки и методы выявления ключевых клиентов;
- стратегия и тактика входа в ключевых клиентов в ситуации сокращения спроса;
- карта ключевого клиента;
- «диспозиция» относительно конкурентов в ключевых клиентах – их сильные стороны и наша стратегия и тактика работы с ключевыми клиентами;
- «необходимо и достаточно» – противопоставление методов продаж в краткосрочной перспективе сильному маркетингу сильных конкурентов;
- «доводка» маркетинга и прочих необходимых условий для работы с ключевыми клиентами в условиях кризиса;
- разработка и создание специальных структур в организации для работы с ключевыми клиентами.

В стоимость курса входит:

- прямой эфир;
- учебные электронные материалы;
- ответы на вопросы во время обучения;
- удостоверение о повышении квалификации;
- доступ к записи в течение 10 дней.

В соответствии с данными обучающего центра «Русская школа управления» обучение одного сотрудника с использованием дистанционных технологий составляет 15,9 т. р. При этом второй сотрудник может обучаться бесплатно в соответствии с акцией данной учебного центра на период сложной пандемической обстановки.

Обучение будет проходить без отрыва от производства, на рабочем месте.

Предлагаемые мероприятия окажут положительное влияние не только на качество мотивации персонала, но и на производительность труда. Поскольку разработанные мероприятия приводят к формированию

экономического эффекта для ООО «ВолгаПромСнаб», он будет оценен в следующем подразделе данной работы.

### **3.2 Обоснование экономической эффективности внедрения разработанных мероприятий**

Анализ возможностей роста эффективности управления мотивацией позволяет говорить о том, что первое из предложенных мероприятий формирует определенный экономический эффект для предприятия. На сегодняшний день мотивационные выплаты данной категории сотрудников составляют в среднем 46% от оклада. Внедрение предложенного мероприятия в деятельность предприятия позволит скорректировать структуру стимулирующих выплат для сотрудников, занятых реализацией продукции, представленную в таблице 8.

Таблица 8 – Изменение структуры стимулирующих выплат для сотрудников, занятых в реализации продукции

Наименование выплаты	До внедрения рекомендации	После внедрения рекомендации
Премия за выполнение плана продаж, %	15	13,2
Максимальная премия за перевыполнение плана продаж, %	-	30
Премия за эффективность труда, %	18	5
Общий уровень выплат, %	46	48,2

Из данных таблицы 8 следует, что корректировка мотивационных выплат направлена на усиление заинтересованности персонала не просто в достижении установленного планового задания по величине товарооборота, но и по возможности максимального превысить его. При этом общая величина премии по результатам выполнения работы увеличится на 2,2 %.

Исходя из того, что среднегодовая зарплата 1 работающего в 2019 г. составила 464,28 т. р., в том числе 46 % премии, увеличение премии до 48,2 % в расчете на 20 сотрудников отдела сбыта и клиентской службы обусловит величину текущих затрат в размере 182,18 т. р. со страховыми отчислениями.

Планируемый рост товарооборота за счет корректировки величины и структуры премии составит, по просмотренным интернет-материалам, не менее 3 %.

Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности мероприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Усл. обозн.	Цифровое значение
Численность работающих, чел.	$Ч_{исх}$	50
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	$З_{ср}$	464,28
Среднегодовой товарооборот одного работника, тыс. руб.	$T_{r1}$	7615
Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,2
Товарооборот до внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_{p1}$	380752
Сумма текущих затрат, тыс. руб.	$З_{тек}$	182,18
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	$У_{пост}$	22819

Расчет экономической эффективности внедрения предлагаемого мероприятия представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет показателей экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Метод расчета	Расчет
1	2	3
Товарооборот после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_2 = T_1 + \Delta T$	$T_2 = 380752 + \frac{100 + 3}{100}$ $= 392174,56$
Среднегодовой товарооборот на 1 работающего после внедрения мероприятия, тыс. руб.	$T_{r2} = \frac{T_2}{Ч_{исх}}$	$T_{r2} = \frac{392174,56}{50}$ $= 7843,49$
Рост производительности труда за счет внедрения мероприятия, %	$\Delta ПТ = \frac{T_{r2}}{T_{r1}} \cdot 100 - 100$	$\Delta ПТ = \frac{7843,49}{7615} \cdot 100 - 100 = 3$
Относительное высвобождение численности работающих, чел.	$\Xi_{ч} = \frac{(Ч_{исх} \cdot \Delta ПТ)}{(100 + \Delta ПТ)}$	$\Xi_{ч} = \frac{(50 \cdot 3)}{(100 + 3)} = 1,45$

Продолжение таблицы 10

1	2	3
Экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{з/пл} = \mathcal{E}_q \cdot \mathcal{Z}_{ср}$	$\mathcal{E}_{з/пл} = 1,45 \cdot 464,28 = 673,21$
Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{осв} = \mathcal{E}_{з/пл} \cdot \frac{ОСВ}{100}$	$\mathcal{E}_{осв} = 673,21 \cdot \frac{30,2}{100} = 203,31$
Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-п} = \left( \frac{У_{пост}}{T_1} - \frac{У_{пост}}{T_2} \right) \cdot T_2$	$\mathcal{E}_{у-п} = \left( \frac{22819}{380752} - \frac{22819}{392174,56} \right) \cdot 392174,56 = 1305,57$
Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{з/пл} + \mathcal{E}_{осв} + \mathcal{E}_{у-п} - \mathcal{Z}_{тек}$	$\mathcal{E}_{у-г} = 673,21 + 203,31 + 1305,57 - 182,18 = 1999,91$
Годовой экономический эффект, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{год} = \mathcal{E}_{у-г}$	$\mathcal{E}_{год} = 1999,91$

Таким образом, в результате изменения системы мотивации персонала рост производительности труда и годовой экономический эффект составят соответственно 3 % и 1999,91 т. р.

Следовательно, внедрение мероприятия экономически целесообразно. Однако, данный прирост возможен только при условии перевыполнения плана всеми сотрудниками, занятыми в реализации продукции.

Второе мероприятие направлено на решение проблемы текучести кадров посредством совершенствования нематериального стимулирования сотрудников. В связи с этим экономический эффект от внедрения мероприятия оценивается уровнем затрат, связанным с текучестью. В соответствии с данными, предоставленными предприятием, указанные затраты складываются следующим образом:

- затраты на поиск одного сотрудника – 5,6 т. р.;

– затраты на адаптацию персонала, формируемые за счет оплаты труда сотрудника в период времени, когда он работает по трудовому договору, но фактической прибыли для предприятия не формирует – 6,4 т. р.;

– затраты на организацию обучения сотрудника при приеме на работу, не связанные с его оплатой труда (затраты на производство обучающих материалов, прохождение внутрифирменных тренингов и так далее) – 1,2 т. р.;

– затраты на выполнение работ сотрудниками, замещающими временно отсутствующий персонал, – 8,4 т. р.

Таким образом, совокупный уровень затрат на привлечение одного сотрудника в среднем составляет 21,6 т. р. При условии, что в 2019 году уволилось 4 человека, совокупный уровень затрат, связанных с текучестью персонала, составил 86,4 т. р. Для решения проблемы текучести персонала было предложено совершенствование нематериального стимулирования посредством обучения двух сотрудников на курсах повышения квалификации (стоимость курсов по акции 15,9 т. р.).

Следовательно, положительный экономический эффект от внедрения мероприятия составит:

$$Э_{\text{год}} = 86,4 - 15,9 = 70,5 \text{ т. р.}$$

Наличие положительного экономического эффекта в сумме 70,5 т. р. говорит об эффективности внедрения мероприятия в деятельность ООО «ВолгаПромСнаб».

Таким образом, оба предложенных мероприятия экономически целесообразны и приведут к росту эффективности деятельности предприятия, следовательно, задачи бакалаврской работы решены, а цель – достигнута.

## Заключение

Анализ теоретических положений, связанных с управлением мотивацией персонала в организации, позволил сделать вывод о том, что данный процесс является достаточно сложным, поскольку связан с реализацией значительного числа различных этапов, а также сложностью выбора конкретных мотивационных инструментов, которые эффективны для предприятия. Одновременно с этим внедрение целостной системы мотивации сотрудников позволяет сформировать значительный положительный эффект для деятельности торгового предприятия, поскольку именно от сотрудников зависят итоги его работы.

В публикациях по вопросам управления мотивацией персонала используется достаточно большое число различных методик оценки эффективности управления мотивацией сотрудников в сфере торговли. Данные методики позволяют дать комплексную оценку эффективности действующей системы мотивации персонала, а также определить проблемы, характерные для нее.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступало предприятие ООО «ВолгаПромСнаб». Анализ основных технико-экономических показателей его деятельности позволил сделать вывод о том, что на протяжении 2017-2019 годов ООО «ВолгаПромСнаб» функционировало недостаточно эффективно. Этот вывод позволил сделать анализ основных экономических показателей деятельности предприятия, а также выявленные отрицательные тенденции, среди которых: рост затрат на рубль товарооборота, снижение валового дохода, прибыли от продаж и чистой прибыли, рентабельности оборота.

Также был проведен анализ эффективности управления мотивацией персонала предприятия. Он позволил выделить следующие проблемы, характерные для деятельности предприятия:

- отсутствие прозрачности депремирования персонала;

– положительная тенденция текучести кадров (увеличение показателя на 3 % в 2019 г. по сравнению с 2017-2018 гг.);

– недостаточная удовлетворенность сотрудников материальной и нематериальной мотивацией.

С целью решения выявленных проблем были разработаны два мероприятия, в результате внедрения которых в деятельность ООО «ВолгаПромСнаб» ожидается получение положительного экономического эффекта в виде роста производительности труда, товарооборота и снижения текучести кадров.

Таким образом, разработанные мероприятия следует считать экономически целесообразными, а цель бакалаврской работы – достигнутой.

## Список используемой литературы

1. Агаларов Х. Р. Методы оценки уровня мотивации сотрудников [Электронный ресурс] / Х. Р. Агаларов // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 2. С. 1-5.. URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=17130> (дата обращения: 30.04.2020).
2. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал «Науковедение». 2018. №4. С. 84-85
3. Виноградов С. Ф. Управление мотивацией персонала [Электронный ресурс] / С. Ф. Виноградов // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2020. №3. С. 1-12. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_42661951\\_70342080.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42661951_70342080.pdf) (дата обращения: 04.05.2020).
4. Гарфетдинов Р. А. Методы управления мотивацией персонала в практике управления современной организации // Международный научный журнал «Вестник науки». 2019. № 1 (10). С. 112-115.
5. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 464 с.
6. Ключков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Электронный ресурс]. URL: [http://www.ft-group.ru/upload/Kniga\\_KPI\\_Klochkov.pdf](http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf) (дата обращения: 05.05.2020).
7. Коротаев Д. А. Методы оценки мотивации персонала на предприятиях [Электронный ресурс] / Д. А. Коротаев // Наука и образование сегодня. 2018. С. 17-20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-motivatsii-personala-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 08.05.2020).
8. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд., перераб. и доп.. М. : Юрайт, 2017. 423 с.
9. Оленникова О. В. Особенности формирования системы мотивации персонала в сфере розничной торговли [Электронный ресурс] / О. В.

Оленникова // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2018. №9. С. 120-125. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23054505> (дата обращения: 04.05.2020).

10. Особенности системы мотивации торгового персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66235-qqq-16-m8-11-08-2016-osobennosti-sistemy-motivatsii-torgovogo-personala> (дата обращения: 04.05.2020).

11. Плешков А. А, Петрова Л. Н. Управление мотивацией персонала и совершенствование системы стимулирования труда в организации [Электронный ресурс] / А. А Плешков, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2018. №4. С.108-120. URL: [http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/3656/Плешков\\_.pdf](http://min.usaca.ru/uploads/article/attachment/3656/Плешков_.pdf) (дата обращения: 05.05.2020).

12. Прудникова Л. В., Юркевич О. И. Оценка и анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала коммерческой организации // Вестник витебского государственного технологического университета. 2017. № 1 (32). С.220-235.

13. Романюк Н. А., Юркова И. Г. Методы управления мотивацией персонала // Правовые, экономические и гуманитарные вопросы современного развития общества: теоретические и прикладные исследования. 2019. №1. С.81-85.

14. Русская школа управления [Электронный ресурс]. URL: <https://uprav.ru> (дата обращения: 05.06.2020).

15. Слепцова Е. В., Багарян Л. Мотивация персонала как условие роста производительности труда [Электронный ресурс] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. С. 1-4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-uslovie-rosta-proizvoditelnosti-truda> (дата обращения: 01.05.2020).

16. Стукова Ю. Е. Управление мотивацией и стимулирование труда, и его влияние на эффективность финансовой деятельности организации // Молодой ученый. 2017. № 14 (148). С. 455-457.

17. Яндарбаева Л. А., Бачаев А. А., Горгиев Р. Т. Мотивация персонала как функция управления [Электронный ресурс] / Л. А. Яндарбаева, А. А. Бачаев, Р. Т. Горгиев // Экономика и предпринимательство. 2018. №5. С.382-384. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_41835089\\_67149178.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41835089_67149178.pdf) (дата обращения: 05.05.2020).

18. Armstrong S., Mitchell B. The Essential HR Handbook, 10th Anniversary Edition: A Quick and Handy Resource for Any Manager or HR Professional. Career Press; Revised edition, 2019. 247 p.

19. Deborah E. T. Payroll Answer Book : Wolters Kluwe, 2019. 1312 p.

20. Maxwell J. C., Hollis R., Leadershift T. S.: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace. HarperCollins Leadership, 2019. 485 p.

21. Sabbagha, M. De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018. № 2. С.136- 140.

22. Willer D., Truesdell W.H., Kelly W. D. Associate Professional in Human Resources Certification Bundle. McGraw-Hill Education; 1st edition, 2017. 1108 p.