Дмитриева Анастасия Юрьевна
магистрант кафедры менеджмента
ФГБОУ ВО «Омский государственный аграрный университет»
Россия, Омск

Методы совершенствования системы мотивации персонала и оценка их экономической эффективности (на примере предприятия «Бизнес-Партнёр» города Омска)

Аннотация. В статье рассмотрены методы совершенствования системы мотивации персонала предприятия «Бизнес-Партнёр» города Омска и дана оценка их экономической эффективности. Цель — обосновать комплекс методов, реализуемых при ограниченных ресурсах малого бизнеса, и оценить ожидаемый экономический эффект. Использованы методы анализа, сравнения, обобщения и экономического расчёта. Теоретической основой послужили процессуальные теории мотивации (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Э. Лоулер), теория постановки целей Э. Локка и Г. Лэтэма и теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана. Показано, что при текучести кадров 18,8 % в 2025 г. и оценке справедливости премирования в 2,2 балла из 5 методы должны обеспечивать понятную связь между усилиями, результатом и вознаграждением. Предложены гибкая оплата труда, система ключевых показателей эффективности (KPI), грейдинг, обновление премирования, нефинансовые стимулы, наставничество и цифровые инструменты. Бюджет мероприятий составляет 770 тыс. руб., прирост выручки — 620 тыс. руб., прирост чистой прибыли — около 227 тыс. руб., срок окупаемости — 1,9 года, рентабельность инвестиций — 52,8 %.

Ключевые слова: мотивация персонала; методы мотивации; процессуальные теории мотивации; ключевые показатели эффективности (KPI); грейдинг; экономическая эффективность; цифровизация кадровых процессов.

Dmitrieva Anastasia Yuryevna
Federal State Budgetary Educational Institution
of Higher Education "Omsk State Agrarian University"
Russia, Omsk

Methods for improving the personnel motivation system and assessing their economic efficiency (a case study of Biznes-Partner company, Omsk)

Abstract. The article examines methods for improving the personnel motivation system at Biznes-Partner company in Omsk and assesses their economic efficiency. The aim is to substantiate a set of methods that can be implemented with the limited resources of a small business and to estimate the expected economic effect. The study uses analysis, comparison, generalisation and economic calculation. Process theories of motivation (V. Vroom, J. Adams, L. Porter, E. Lawler), goal-setting theory (E. Locke, G. Latham) and self-determination theory (E. Deci, R. Ryan) serve as the theoretical basis. It is shown that, with staff turnover of 18.8 % in 2025 and a fairness-of-bonuses score of 2.2 out of 5, the methods should provide a clear link between effort, results and rewards. The proposed methods include flexible remuneration, a system of key performance indicators (KPI), grading, a revised bonus system, non-financial incentives, mentoring and digital tools. The budget is 770 thousand rubles, revenue growth is 620 thousand rubles, the increase in net profit is about 227 thousand rubles, the payback period is 1.9 years and the return on investment is 52.8 %.

Keywords: personnel motivation; motivation methods; process theories of motivation; key performance indicators (KPI); grading; economic efficiency; digitalisation of personnel processes.

Введение

Для малого бизнеса система мотивации — не только способ оплаты труда, но и инструмент удержания работников и поддержания качества работы. Эффективная мотивация способствует росту производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению корпоративной культуры, а также уменьшает затраты на наём. Современные работники ориентируются не только на оплату, но и на возможности развития и атмосферу в коллективе. Для малого предприятия последствия текучести особенно ощутимы: уход даже одного работника нарушает сложившиеся рабочие связи и требует затрат на подбор и адаптацию.

Цель статьи — разработать комплекс методов совершенствования системы мотивации персонала общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Бизнес-Партнёр» города Омска и оценить ожидаемый экономический эффект. Объект исследования — система мотивации персонала малого предприятия, предмет — методы и инструменты стимулирования труда.

1. Материалы и методы

Использованы методы анализа, сравнения, обобщения и экономического расчёта. Методы разрабатывались на основе процессуальных теорий мотивации, теории постановки целей и теории самодетерминации. Исходной информацией послужили показатели предприятия за 2023–2025 гг. и результаты опроса работников; значения численности и экономического эффекта носят расчётно-оценочный характер.

2. Теоретическая основа проектирования методов мотивации

Процессуальные теории описывают механизм формирования трудового поведения. Теория ожиданий В. Врума связывает мотивацию с ожиданием результата, инструментальностью (связью результата с вознаграждением) и валентностью — ценностью вознаграждения [1]. Теория справедливости Дж. Адамса исходит из сравнения работником собственного вклада и вознаграждения с положением коллег [2]. Модель Л. Портера и Э. Лоулера объединяет эти положения: усилия зависят от ценности вознаграждения и ожидания его получения, результат — от усилий, способностей и понимания своей роли, а удовлетворённость — от того, насколько полученное вознаграждение воспринимается как справедливое [3]. Практический вывод из модели — необходимость прозрачных критериев оценки труда.

Для проектирования методов важны также теория постановки целей, согласно которой конкретные и принимаемые работником цели повышают результативность [4], и теория самодетерминации, связывающая устойчивую внутреннюю мотивацию с автономией, компетентностью и включённостью в рабочее взаимодействие [5]. Из этого следуют три принципа: показатели должны быть измеримыми и зависеть от работника; правила вознаграждения — понятными и едиными для сопоставимых должностей; нематериальные меры — поддерживать самостоятельность и развитие.

3. Исходное состояние системы мотивации на предприятии

Предприятие «Бизнес-Партнёр» (оптовая торговля строительными и отделочными материалами, Омск) в 2023–2025 гг. увеличило среднесписочную численность с 12 до 16 человек (расчётно-оценочные значения) и выручку с 1 210 до 2 495 тыс. руб. при росте расходов по обычной деятельности с 1 392 до 2 404 тыс. руб. Чистая прибыль составила +16, −58 и +52 тыс. руб., рентабельность продаж не превышала 2,08 %. Текучесть кадров — 25,0 %, 33,3 % и 18,8 % соответственно. Оплата строится на окладной основе с премиями за выполнение плана, постоянная часть составляет около 70 % дохода. По результатам опроса всех работников наиболее низко оценены справедливость премирования (2,2 балла из 5), состав социального пакета (2,3 балла) и уровень оплаты (2,4 балла).

Несмотря на применение нефинансовых методов (обучение, признание, корпоративные мероприятия, гибкий график), наблюдаются недостатки: низкая вовлечённость, недостаточный учёт потребностей работников, ограниченные ресурсы на обучение и недостаточное внимание к корпоративной культуре. Причиной являются

непрозрачность оценки работы и слабая обратная связь, что в терминах модели Портера и Лоулера означает слабую связь между результатом и вознаграждением.

4. Методы совершенствования системы мотивации

Первая группа методов — финансовые стимулы: ежегодный анализ заработной платы с учётом рыночных условий и инфляции, информирование работников о критериях оплаты, внедрение гибкой системы бонусов, зависящей от индивидуальных и командных достижений. Вторая группа — система ключевых показателей эффективности (KPI): переменная часть дохода увязывается с измеримыми показателями (выполнение плана отгрузок, своевременность обработки заказов, снижение просроченной задолженности) при переменной части дохода до 20–30 %. Такие показатели соответствуют принципам измеримости и конкретности целей [1, 4]. Третья группа — грейдинг как построение прозрачной системы должностных разрядов с диапазоном оклада и набором льгот [6], которая отвечает требованию справедливости по Адамсу [2]. Четвёртая группа — обновление системы премирования: единые понятные критерии, закреплённые в положении об оплате труда и премировании [7], и регулярная обратная связь.

Пятая группа — нефинансовые стимулы и расширение социального пакета: признание достижений (доска почёта, звание «Лучший по профессии»), вовлечение работников в принятие решений, организация питания, доставка к месту работы, медицинское обслуживание; эти меры поддерживают автономию и включённость [5]. Шестая группа — наставничество и адаптация: закрепление опытных работников за новичками и формирование кадрового резерва. Седьмая группа — повышение вовлечённости с помощью автоматизированных систем: панелей показателей эффективности, онлайн-опросов и анонимных анкет, систематической обратной связи по результатам опросов. Восьмая группа — цифровизация кадровых процессов: элементы кадровой аналитики, электронный учёт выработки и достижения KPI, корпоративная платформа.

5. Оценка экономической эффективности

Оценка экономической эффективности носит расчётно-оценочный характер. Общий бюджет мероприятий составляет 770 тыс. руб., в том числе единовременные вложения — 430 тыс. руб. и текущие ежегодные затраты — 340 тыс. руб. (таблица 1).

Таблица 1 — Структура бюджета мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Единовременные вложения	430
Текущие ежегодные затраты	340
Итого	770

Источник: составлено автором (расчётно-оценочные значения).

Основной источник эффекта — прирост выручки: при темпе прироста 24,9 % к базовой выручке 2 495 тыс. руб. он составляет около 620 тыс. руб. Снижение текучести с 18,8 до 12–14 % и рост вовлечённости сокращают потери от простоев и затраты на замену работников. Прирост чистой прибыли оценён в 227 тыс. руб.; с учётом базовой чистой прибыли 52 тыс. руб. её уровень составит около 279 тыс. руб. Срок окупаемости единовременных вложений равен 430 / 227 ≈ 1,9 года, рентабельность инвестиций — 227 / 430 × 100 % ≈ 52,8 %. Рентабельность продаж повышается с 2,08 до 8,96 % (279 / (2 495 + 620) × 100 %). Результаты сведены в таблицу 2.

Таблица 2 — Расчётно-оценочные результаты реализации мероприятий

Показатель	Значение
Прирост выручки, тыс. руб.	около 620
Снижение текучести кадров, %	с 18,8 до 12–14
Прирост чистой прибыли, тыс. руб.	227
Чистая прибыль после реализации мероприятий, тыс. руб.	около 279
Срок окупаемости единовременных вложений, лет	1,9
Рентабельность инвестиций, %	52,8
Рентабельность продаж, %	с 2,08 до 8,96

Источник: составлено автором (расчётно-оценочные значения).

Расчёт следует уточнять по мере накопления фактических данных после внедрения мероприятий.

Заключение

Предложенные методы объединяют материальные и нематериальные стимулы, гибкую оплату на основе KPI, прозрачный грейдинг, цифровые инструменты и меры социальной поддержки. Опора на процессуальные теории мотивации позволяет выстроить понятную связь между усилиями работника, результатом и вознаграждением. По расчётно-оценочным данным, при бюджете 770 тыс. руб. прирост чистой прибыли составит около 227 тыс. руб., окупаемость — 1,9 года, рентабельность инвестиций — 52,8 %. В условиях меняющейся бизнес-среды система мотивации должна оставаться гибкой и своевременно учитывать изменения потребностей работников и рыночных условий.

Список источников

1. Vroom V.H. Work and motivation. New York : John Wiley & Sons, 1964. 331 p.

2. Adams J.S. Inequity in social exchange // Advances in Experimental Social Psychology. 1965. Vol. 2. P. 267–299.

3. Porter L.W., Lawler E.E. Managerial attitudes and performance. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1968. 209 p.

4. Locke E.A., Latham G.P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey // American Psychologist. 2002. Vol. 57, no. 9. P. 705–717.

5. Deci E.L., Ryan R.M. The «what» and «why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior // Psychological Inquiry. 2000. Vol. 11, no. 4. P. 227–268.

6. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-М, 2019. 524 с.

7. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.05.2026) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс : справочная правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 10.11.2026).

8. Швецова Е.К. Использование нематериальной мотивации для адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2023.- №2. С.143-148.