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

Направления совершенствования системы мотивации персонала (на примере предприятия «Бизнес-Партнёр» города Омска)

Аннотация. В статье рассмотрены направления совершенствования системы мотивации персонала на примере предприятия «Бизнес-Партнёр» города Омска, осуществляющего оптовую торговлю строительными и отделочными материалами. Цель — обосновать направления совершенствования системы мотивации на основе диагностики её текущего состояния. Использованы методы анализа, сравнения и анкетного опроса работников. Раскрыты сущность и виды мотивации, в качестве основы диагностики применены содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд). Проанализированы показатели предприятия за 2023–2025 гг., структура оплаты труда, текучесть кадров и результаты опроса. Выявлены проблемы: высокая текучесть кадров, преобладание постоянной части в оплате труда (около 70 %), непрозрачность премирования, дефицит нематериальных стимулов. Предложены восемь направлений: внедрение ключевых показателей эффективности (KPI), грейдинг, обновление системы премирования, развитие нематериальной мотивации, расширение социального пакета, повышение вовлечённости, наставничество и цифровизация кадровых процессов. По расчётно-оценочным данным, при бюджете 770 тыс. руб. прирост чистой прибыли составит около 227 тыс. руб.

Ключевые слова: мотивация персонала; содержательные теории мотивации; диагностика системы мотивации; малый бизнес; ключевые показатели эффективности (KPI); грейдинг; текучесть кадров.

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

Directions for improving the personnel motivation system (a case study of Biznes-Partner company, Omsk)

Abstract. The article examines directions for improving the personnel motivation system using the case of Biznes-Partner, a wholesale trader of building and finishing materials in Omsk. The aim is to substantiate the directions of improvement on the basis of a diagnosis of the current system. The study uses analysis, comparison and an employee survey. The essence and types of motivation are revealed, and content theories of motivation (A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland) are applied as the basis of the diagnosis. The company's indicators for 2023–2025, the structure of remuneration, staff turnover and the survey results are analysed. The following problems are identified: high staff turnover, the predominance of the fixed part of pay (about 70 %), non-transparent bonuses and a shortage of non-financial incentives. Eight directions are proposed: key performance indicators (KPI), grading, a revised bonus system, non-financial motivation, an expanded social package, higher engagement, mentoring, and digitalisation of personnel processes. According to estimated data, a budget of 770 thousand rubles would increase net profit by about 227 thousand rubles.

Keywords: personnel motivation; content theories of motivation; motivation system diagnosis; small business; key performance indicators (KPI); grading; staff turnover.

Введение

Актуальность темы обусловлена возрастанием роли человеческого капитала как фактора конкурентоспособности организаций в условиях цифровой трансформации экономики: на первый план выходят не только материальное вознаграждение, но и вовлечённость работников, их развитие и прозрачная оценка труда. Особую значимость проблема приобретает для малого предпринимательства, которое ограничено в ресурсах и испытывает трудности с удержанием персонала в условиях конкуренции за кадры на рынке труда Омска. Высокая текучесть ведёт к росту затрат на подбор и адаптацию, снижению производительности и утрате опыта. Для предприятия «Бизнес-Партнёр», осуществляющего оптовую торговлю строительными и отделочными материалами, кадровый фактор определяет соблюдение сроков поставок и качество обслуживания клиентов.

Цель статьи — на основе диагностики действующей системы мотивации общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Бизнес-Партнёр» обосновать направления её совершенствования. Объект исследования — система мотивации персонала предприятия малого бизнеса, предмет — организационно-экономические отношения в процессе стимулирования труда.

1. Материалы и методы

Использованы анализ научных источников, сравнение, анкетный опрос работников и экономический расчёт. Диагностика строилась на содержательных теориях мотивации: структура оплаты труда и результаты опроса сопоставлялись с группами потребностей работников. Исходной информацией послужили показатели деятельности предприятия за 2023–2025 гг. и результаты опроса, охватившего всю среднесписочную численность персонала. Часть показателей, включая численность работников и экономический эффект, носит расчётно-оценочный характер.

2. Теоретические основы диагностики системы мотивации

Мотивация трудовой деятельности — совокупность внутренних побуждений работника и внешних воздействий организации, направленных на формирование устойчивой заинтересованности в результативном труде. Разграничивают мотивацию, отражающую внутреннее стремление к достижению целей, и стимулирование — внешнее воздействие посредством благ и санкций; по характеру воздействия выделяют материальную и нематериальную мотивацию [1].

Содержательные теории объясняют поведение работника через структуру потребностей, поэтому удобны для диагностики. Иерархическая теория А. Маслоу выстраивает потребности от физиологических и потребности в безопасности к социальным, потребности в уважении и самореализации [2]. К. Альдерфер в теории ERG (от англ. existence, relatedness, growth — существование, связь, рост) свёл их к трём группам [3]. Ф. Герцберг разделил гигиенические факторы (условия труда, оплата), устранение неудовлетворённости которыми не обеспечивает мотивации, и мотивирующие факторы (достижения, признание, развитие) [4]. Д. МакКлелланд акцентировал приобретённые потребности в достижении, причастности и власти [5]. Для диагностики это означает, что оплату и социальный пакет следует рассматривать как условия предотвращения неудовлетворённости, а признание, развитие и участие в решениях — как источники мотивации.

3. Характеристика предприятия и анализ действующей системы мотивации

Предприятие «Бизнес-Партнёр» зарегистрировано в Омске в 2005 г., применяет упрощённую систему налогообложения, основной вид деятельности — оптовая торговля строительными и отделочными материалами (код 46.73 Общероссийского классификатора видов экономической деятельности). Основные показатели за 2023–2025 гг. приведены в таблице 1.

Таблица 1 — Основные показатели деятельности предприятия «Бизнес-Партнёр», 2023–2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025
Среднесписочная численность, чел.	12	—	16
Выручка, тыс. руб.	1 210	—	2 495
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	1 392	—	2 404
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	21	−48	64
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	16	−58	52
Текучесть кадров, %	25,0	33,3	18,8

Источник: составлено автором по данным предприятия «Бизнес-Партнёр» (расчётно-оценочные значения; прочерк означает, что значение не приводится).

Среднесписочная численность выросла с 12 до 16 человек (расчётно-оценочные значения), выручка — с 1 210 до 2 495 тыс. руб., расходы по обычной деятельности — с 1 392 до 2 404 тыс. руб. Финансовый результат неустойчив: прибыль до налогообложения (с учётом прочих доходов и расходов) составила 21 тыс. руб. в 2023 г., в 2024 г. получен убыток 48 тыс. руб., в 2025 г. прибыль достигла 64 тыс. руб. Рентабельность продаж не превышала 2,08 %, то есть предприятие работало на грани безубыточности. Наиболее высокая текучесть кадров (33,3 % в 2024 г.) совпала с убыточным результатом.

Действующая система мотивации носит традиционный характер: оплата труда строится на окладной основе с премиями за выполнение плана, применяются доплаты за совмещение профессий, а из нефинансовых мер используются обучение, признание, корпоративные мероприятия и гибкий график. Постоянная часть составляет около 70 % дохода, что ослабляет связь вознаграждения с результатами труда. Анкетный опрос, охвативший 100 % среднесписочной численности, показал, что наименее высоко оценены справедливость премирования, состав социального пакета и уровень оплаты труда (таблица 2).

Таблица 2 — Наименее высоко оценённые элементы системы мотивации по результатам опроса работников

Элемент системы мотивации	Оценка, баллов из 5
Справедливость премирования	2,2
Состав социального пакета	2,3
Уровень оплаты труда	2,4

Источник: составлено автором по результатам анкетного опроса работников предприятия «Бизнес-Партнёр» (охват — 100 % среднесписочной численности).

В логике теории Герцберга все три элемента относятся к гигиеническим факторам, и их неудовлетворённость может объяснять высокую текучесть, тогда как слабое использование признания и развития ограничивает рост вовлечённости. Таким образом, к основным проблемам относятся высокая текучесть, преобладание постоянной части оплаты, непрозрачность премирования и дефицит нематериальных стимулов.

4. Направления совершенствования системы мотивации

С учётом выявленных проблем предлагается комплекс из восьми направлений. Первое — внедрение ключевых показателей эффективности (KPI): переменная часть дохода увязывается с измеримыми показателями (для продаж — выполнение плана

отгрузок и рост числа постоянных клиентов, для складского и логистического персонала — своевременность обработки заказов, для административно-управленческого — снижение просроченной задолженности) при переменной части дохода до 20–30 %. Второе — грейдинг, то есть построение прозрачной системы должностных разрядов с диапазоном оклада и набором льгот [1]. Третье — обновление системы премирования: единые понятные критерии, закреплённые в положении об оплате труда и премировании как локальном нормативном акте [6], и регулярная обратная связь.

Остальные направления опираются на мотивирующие факторы по Герцбергу [4] и потребности в достижении и причастности по МакКлелланду [5]. Четвёртое — развитие нематериальной мотивации: признание достижений (доска почёта, звание «Лучший по профессии»), вовлечение работников в принятие решений, планирование карьеры. Пятое — расширение социального пакета (питание, доставка к месту работы, медицинское обслуживание). Шестое — повышение вовлечённости через регулярные встречи коллектива и учёт предложений работников. Седьмое — наставничество и адаптация: закрепление опытных работников за новичками и обучение смежным профессиям. Восьмое — цифровизация кадровых процессов: элементы кадровой аналитики, электронный учёт выработки и достижения KPI, корпоративная платформа.

По расчётно-оценочным данным, бюджет мероприятий составляет 770 тыс. руб., ожидаемый прирост чистой прибыли — около 227 тыс. руб., срок окупаемости — 1,9 года, рентабельность инвестиций — 52,8 %. Подробный расчёт экономического эффекта выходит за рамки данной статьи.

Заключение

Действующая система мотивации предприятия «Бизнес-Партнёр» требует модернизации: она ориентирована преимущественно на материальное стимулирование, слабо связана с индивидуальным вкладом работника и недостаточно использует нематериальные и цифровые инструменты. Комплексное сочетание материальных и нематериальных стимулов, гибкой оплаты труда на основе KPI, прозрачного грейдинга, цифровых инструментов и мер социальной поддержки повышает вовлечённость персонала, снижает текучесть и улучшает экономические результаты. Первоочередные мероприятия малозатратны, а дальнейшее совершенствование целесообразно связывать с развитием персонализированных программ мотивации.

Список источников

1. 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.

2. Maslow A.H. A theory of human motivation // Psychological Review. 1943. Vol. 50, no. 4. P. 370–396.

3. Alderfer C.P. An empirical test of a new theory of human needs // Organizational Behavior and Human Performance. 1969. Vol. 4, no. 2. P. 142–175.

4. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. The motivation to work. 2nd ed. New York : John Wiley & Sons, 1959. 157 p.

5. McClelland D.C. The achieving society. Princeton : D. Van Nostrand, 1961. 512 p.

6. 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).

7. Дикаева Л. Х., Яударова М. Ю., Амерханова З. Ш. Мотивация персонала: основные виды и методы // Журнал прикладных исследований.-2023.-№1-С 75-79.