

DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-3-64-81

УДК 658.3(045)

JEL M14

Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия

О.А. ВасиленкоСоциально-правовой институт экономической безопасности, Домодедово, Россия
<https://orcid.org/0000-0003-0281-6647>

АННОТАЦИЯ

Основой эффективного функционирования любой организации является органичное сочетание взаимодействия человека и организации. Важность различных видов трудовой мотивации, направленной на достижение целей организации и побуждающей персонал к эффективной деятельности, предопределила актуальность исследования. Цель исследования состоит в поиске путей совершенствования системы трудовой мотивации персонала на примере конкретного предприятия и выработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия на основе использования мотивационного механизма. Задачи исследования: провести анализ существующей системы трудовой мотивации персонала, оценить эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии, разработать предложения по повышению финансовых результатов деятельности предприятия, используя мотивационный механизм. Объектом исследования является персонал компании ООО «КЛ ГРУПП», специализирующейся на розничной торговле обувью, одеждой и другими изделиями из натуральной кожи. Предмет исследования — система трудовой мотивации персонала и финансовые результаты деятельности компании. В работе применялись следующие методы исследования и анализа: сравнение, монографический, экономико-статистический, горизонтальный и вертикальный анализ, экспертная оценка, социологии, теории организации и другие. Использованы результаты обследования, проводимого территориальными управляющими компании в десяти салонах продаж, с целью выявления интенсивности покупательских потоков и рациональности использования рабочего времени сотрудниками компании. Системный подход к исследованию факторов мотивации позволил разработать предложения по созданию системы трудовой мотивации персонала. Сделаны выводы, что внедрение механизма трудовой мотивации персонала в салонах продаж компании ООО «КЛ ГРУПП» дает следующие результаты: растет удовлетворенность трудом работников компании и эффективность их деятельности, а компания получает при этом годовую прибавку в прибыли. Таким образом трудовая мотивация влияет на финансовые результаты работы компании.

Ключевые слова: методы мотивации; персонал; управление трудовой мотивацией; производительность труда; выручка; прибыль; рентабельность; эффективность деятельности предприятия

Для цитирования: Василенко О.А. Трудовая мотивация персонала как фактор повышения финансовых результатов деятельности коммерческого предприятия. *Финансы: теория и практика*. 2019;23(3):64-81. DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-3-64-81

Work Motivation of Staff as a Factor in Improving Financial Performance of a Commercial Enterprise

O.A. VasilenkoSocio-Legal Institute of Economic Security, Domodedovo, Russia
<https://orcid.org/0000-0003-0281-6647>

ABSTRACT

Effective functioning of any organization is based on a seamless blend of the interaction between a person and organization. The importance of various types of work motivation aimed at achieving the goals of the organization and encouraging staff to work effectively determined the relevance of the study. The purpose of the study is to find ways to improve the system of work motivation, on the example of a particular enterprise, and to develop recommendations for improving the performance of the enterprise based on a motivational mechanism. The research objectives are the following: to analyze the current system of work motivation, to assess the efficiency of labor resources at the enterprise, to develop proposals for improving the financial

performance of the enterprise through the motivational mechanism. The object of the study is the staff of OOO KL GROUP company specializing in retail trade of footwear, clothing and other products made of genuine leather. The subject of the study is the system of work motivation of staff and financial performance of the company. The following methods were used in the work: comparison, monographic, economic and statistical, horizontal and vertical analysis, expert assessment, sociology, organization theory and others. The authors used the results of a survey conducted by the territorial managers of the company in ten sales departments in order to identify the intensity of customer flows and the time-management of the company employees. A systematic approach in studying motivation factors allowed to develop proposals for creating a system of staff motivation at the enterprise. It is concluded that the implementation of the work motivation mechanism in the sales departments of OOO KL GROUP company gives the following results: satisfaction with the employees and their activities increases, and the company receives an annual increase in profits. Thus, work motivation affects the financial performance of the company.

Keywords: methods of motivation; staff; work motivation management; labor productivity; revenue; profit; profitability; enterprise performance

For citation: Vasilenko O.A. Work motivation of staff as a factor in improving financial performance of a commercial enterprise. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: Theory and Practice*. 2019;23(3):64-81. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2019-23-3-64-81

ВВЕДЕНИЕ

Понятие трудовой мотивации персонала в организации

Мотивация (от лат. *movere*) — это психофизиологический процесс, управляющий поведением человека и формирующий внутренние побуждающие факторы, действующие через самосознание. «Мотивация» и «стимулирование» — два близких понятия. Однако если понятие «стимул» употребляется в основном для обозначения материального или морального поощрения, то «мотив» используется более широко и охватывает все стороны поведения работника [1, с. 39–40].

Существуют различные факторы мотивации, которые принято разделять на внешние и внутренние. Внутренними факторами мотивации могут выступать: самореализация, самоутверждение, творчество, убежденность, любопытство, потребность в общении. К внешним факторам мотивации можно отнести: деньги, карьеру, положение в обществе, признание и др.

Мотивы по характеру могут быть позитивными или негативными. Позитивным внешним мотивом поведения является поощрение за хорошую работу, а негативным — наказание за ее невыполнение; позитивный внутренний мотив — интересная работа, а негативный — рутинный характер выполняемой работы, вследствие чего от нее человек стремится избавиться.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда персонала. Основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный

подход, связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления, а принципами — продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне трудовая мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ-менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Таким образом, системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психофизиологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда. Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок — долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и ситуативной; в зависимости от стимулов — материальной и нематериальной [2, с. 25–27].

Теории и методики исследования мотивации персонала

Существующие теории подразделяют трудовую мотивацию на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений, называемых потребностями. Эти теории прослеживаются в работах А. Маслоу, С. Бернара, Д. Макклелланда и Ф. Герцберга. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей [3, с. 252–253].

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории — это теории ожидания, теории справедливости, модель мотивации Портера–Лоулера и др.

К процессуальным теориям мотивации мы относим следующие: теорию ожиданий Виктора Врума, теорию справедливости, модель Портера–Лоулера, теорию Y, теорию мотивации Хекмана и Олдхэма и др. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач побуждения людей к эффективному труду. Согласно процессуальным теориям считается, что поведение человека определяется не только потребностями, но и обуславливается также ожиданием возможных последствий выбранного им типа поведения. На практике чаще используют модель Портера–Лоулера, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Согласно модели Портера–Лоулера достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей, характера, а также оценки его роли в организации [4, с. 56–60].

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация — процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых можно выделить материальные, социально-психологические, духовные, творческие и т. п. Спроектированная в соответствии с принципами мотивации работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, стимулирует качественное выполнение работы, а также выполнение более сложной работы.

Существуют различные методы и методики исследования трудовых мотивов персонала на

предприятии. Наиболее часто используемыми методами являются: опрос, который позволяет выявить особенности мотивации различных категорий персонала; тестирование, позволяющее оценить психологические особенности человека; экспертные оценки, при проведении которых главным инструментом эксперта является специально подготовленная анкета или интервью. В качестве экспертов привлекаются руководители, деловые партнеры или клиенты.

Приведем в *табл. 1* некоторые методики и их характеристики для нашего исследования трудовых мотивов и системы мотивации в компании.

Теперь рассмотрим методы управления мотивацией труда, которые аналогичны методам, используемым в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом — административные, экономические, социальные методы), и есть частные методы. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды и их взаимосвязей.

Среди методов управления трудовой мотивацией персонала выделяют обычно три основные группы [5, с. 20–21]:

1. Организационно-административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Эти методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации.

2. Экономические методы, с помощью которых осуществляется материальное стимулирование коллектива и отдельных работников. Среди них выделяют: методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны и регионов); методы, используемые предприятием (экономические нормативы, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в получении прибыли).

3. Социально-психологические методы, которые наиболее применимы в организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказанию воздействия на личность с помощью психологических приемов, в целях

Таблица 1 / Table 1

Методики, применяемые для исследования системы трудовой мотивации / Methods used to study work motivation system

| Наименование / Name | Характеристика методики / Characteristics of the method |
|--|--|
| <p>Методика «Оценка потребности в одобрении». Разработана американскими психологами П. Дугласом Крауном и Дэвидом А. Марлоу / Methodology "Assessment of the need for approval". Developed by American psychologists Douglas P. Crown and David A. Marlowe</p> | <p>Стремление заслужить похвалу, одобрение является одной из значимых потребностей человека. Выявлению этой потребности служит шкала мотивации одобрения, которая позволяет определить косвенную меру потребности человека в одобрении других людей. Чем выше эта потребность, тем больше поведение испытуемого соответствует одобряемому образцу. Такие люди не возражают против неинтересной работы, более комфортны, податливы социальным воздействиям. У них имеется повышенная потребность в общении</p> |
| <p>Методика «Диагностика личности на мотивацию к успеху». Разработана Т. Элерс / Methodology "Diagnostics of motivation of the individual to success". Developed by T. Ehlers</p> | <p>Методика оценивает силу стремления к достижению цели, к успеху; составлена на основе опросника из 41 вопроса. Чем выше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к успеху. Исследования показали, что чем выше мотивация человека к успеху, достижению цели, тем ниже готовность к риску. Людям, мотивированным на успех и возлагающим надежды на него, свойственно избегать высокого риска</p> |
| <p>Методика «Структура мотивации трудовой деятельности». Разработана К. Замфир / Methodology "Structure of work motivation". Developed by K. Zamfir</p> | <p>Структура мотивации трудовой деятельности включает три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Соответственно, в опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам</p> |
| <p>Методика «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности». Разработана Т.Л. Бадоевым / Methodology "Diagnosis of the structure of motives of labor activity". Developed By T.L. Badoev</p> | <p>Методика направлена на изучение удовлетворенности трудом. Показателем общей удовлетворенности является сумма набранных баллов. Опрос состоит из 13 вопросов. Сотруднику предлагается оценить отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом по семибалльной шкале. Оцениваемые факторы: значимость профессии, престижность профессии, вид трудовой деятельности, организация труда, санитарно-гигиенические условия, размер заработной платы, возможность повышения квалификации, отношение администрации к труду, отдыху и быту работников, взаимоотношения с коллегами, потребность в общении и коллективной деятельности, потребность в реализации индивидуальных особенностей, возможность творчества в процессе работы, удовлетворенность работой в целом. Условные критерии интерпретации ответов: 0–20% – низкий показатель; 21–40% – пониженный показатель; 41–60% – средний показатель; 61–80% – повышенный показатель; 81–100% – высокий показатель</p> |
| <p>Методика «Якоря карьеры». Разработана Э. Шейн / Methodology "Career anchors". Developed by E. Shane</p> | <p>Методика позволяет оценить карьерную направленность руководителя и сотрудников, сформировать индивидуальную модель мотивации, исходя из устремлений и направленности каждого конкретного человека (интересов, ценностей, социальных установок)</p> |
| <p>Методика диагностики трудовых мотивов. Разработана В.И. Герчиковым / Methodology of diagnostics of work motivation. Developed By V. Gerchikov</p> | <p>Методика используется для анализа мотивации российских работников. Изучение трудовых мотивов персонала с помощью методики позволяет определить верное направление в выборе способов мотивирования, тип сотрудника и исходящий из этого способ его стимулирования. На основе анализа с помощью методики можно выстроить оптимальный план мотивирования каждой группы сотрудников, что, в свою очередь, позволит обеспечить рост производительности трудовой деятельности</p> |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии

Эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии измеряется показателями производительности труда. Прямой показатель производительности (показатель отдачи) труда называется выработкой и рассчитывается следующим образом:

$$V = O / Ч_{ср}, \quad (1)$$

где: V — выработка;

O — объем произведенной продукции;

$Ч_{ср}$ — среднесписочная численность персонала.

В зависимости от единицы измерения рабочего времени различают выработку: на один отработанный человеко-час (среднечасовая выработка); один отработанный человеко-день (среднедневная выработка); на одного среднесписочного рабочего в год, квартал или месяц (среднегодовая, среднеквартальная или среднемесячная выработка) или на одного работающего за те же периоды времени [6, с. 77–78].

Сложность определения производительности труда состоит в проблеме измерения этого показателя. Разнообразие показателей производительности труда обусловлено возможностями использования различных вариантов исчисления.

Таким образом, сущность производительности труда как эффективности его использования — это соотношение экономического результата деятельности (выручки от реализации произведенной продукции, работ, услуг) и численности персонала и т.д. В этом понимании рост производительности труда является фактором увеличения финансового результата деятельности (роста выручки, прибыли, рентабельности, нормы прибыли) [7, с. 1–9].

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Производительность труда — это один из важнейших показателей экономической эффективно-

сти, поэтому чрезвычайно важен учет факторов, влияющих на производительность труда работников. Применительно к предприятию, все факторы можно подразделить на внутренние и внешние.

К внешним факторам относят причины, не зависящие от предприятия: изменение ассортимента и номенклатуры продукции в соответствии со спросом на рынке, приводящее к изменению и трудоемкости; социально-экономические условия в обществе и т.п. Внутренними факторами являются уровень технической оснащенности предприятия, энерговооруженность труда, организация труда и производства, применяемые системы стимулирования труда, т.е. все те факторы, которые зависят от коллектива и его руководителей.

Факторы, оказывающие влияние на рост производительности труда, можно объединить в три группы [8, с. 22–24]:

1. Материально-технические. Они связаны с применением новой техники, использованием новых технологий, материалов и видов сырья.

2. Организационно-экономические. Данные факторы определяются уровнем организации управления, производства и труда.

3. Социально-психологические. Эти факторы подразумевают социально-демографический состав коллектива, его уровень подготовки, морально-психологический климат в коллективе, трудовую дисциплину, общественные и естественные условия протекания труда.

Резервы повышения производительности труда — это незадействованные возможности экономии трудовых затрат.

На конкретном предприятии работа, направленная на увеличение производительности труда, может вестись за счет:

- резервов уменьшения трудоемкости, т.е. модернизации и автоматизации производства, внедрения новых технологий и т.д.;

- резервов оптимизации использования рабочего времени (управления производством и организации труда, совершенствования структуры предприятия);

- совершенствования структуры кадров и самих кадров (изменения соотношения управленческого и производственного персонала, повышения квалификации работников) [9, с. 129–130].

Создание нормальных условий труда на всех рабочих местах служит основой высокой трудовой отдачи персонала различных категорий, т.е. фактором достижения эффективности его работы.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «КЛ ГРУПП»)

Трудовая мотивация персонала в современных условиях оказывает значительное воздействие на экономическую эффективность и финансовые результаты деятельности предприятия и в конечном итоге на его позиции на рынке. Покажем на примере конкретного предприятия влияние трудовой мотивации на эффективность работы персонала, эффективность деятельности предприятия и финансовые результаты компании.

Основным видом экономической деятельности компании «КЛ ГРУПП», созданной в 2013 г., является розничная торговля обувью, одеждой и изделиями из натуральной кожи в специализированных магазинах. Компания имеет региональную оргструктуру, в которую входят головной офис в Москве и 109 салонов продаж, из которых 52 салона расположены в Москве и Московской области и 57 — в регионах. Среднесписочный состав компании на 01.01.2019 г. составляет 488 человек.

Территориальными управляющими компании ООО «КЛ ГРУПП» в конце 2018 г., по инициативе генерального директора компании, было проведено обследование в 10 салонах продаж (5 салонов в Москве и 5 — в регионах). Целью обследования явилась разработка предложений по повышению уровня и результатов мотивации компании на основе использования мотивационных механизмов. Предмет исследования — влияние мотивационных механизмов на эффективность труда в салонах.

Анализ эффективности деятельности персонала проводился на основе исследования интенсивности покупательского спроса и рациональности использования рабочего времени с помощью его хронометража.

В исследовании эффективности системы мотивации использовались следующие методики теории мотивации:

1) методы опросной методики Т.Л. Бадоева, с целью изучения удовлетворенности трудом всех звеньев структуры персонала компании, когда сотруднику предлагалось оценить свое отношение к различным факторам, влияющим на удовлетворенность трудом по семибалльной шкале. Опрос состоял из 13 вопросов;

2) методика диагностики трудовых мотивов, разработанная В.И. Герчиковым, которая позволила выявить ценностную ориентацию определенной группы работников и всего коллектива, направленность мотивации, направления совершенствования работы;

3) методы экспертных оценок с помощью интервью и специально разработанных анкет.

Руководство компании исходило из того, что знание факторов мотивации работника является для руководителя основополагающим, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации помогает согласовать интересы сотрудника и компании, разработать систему мотивации для сотрудников. Для того чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создавать благоприятные условия труда и проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «КЛ ГРУПП»

Источником информации для анализа послужила финансовая отчетность предприятия за 2016–2018 гг. (табл. 2).

Анализ финансово-экономической деятельности ООО «КЛ ГРУПП» за 2016–2018 гг. показал, что выручка, прибыль и рентабельность имеют тенденцию к росту, что говорит о том, что предприятие развивается, повышается эффективность его деятельности. Однако рост выручки компании за 2018 г. составил 6,2%, а рост годового фонда заработной платы — 9%. При этом производительность труда практически не менялась, т.е. рост годового фонда оплаты труда опережает рост выручки и производительности труда. Следовательно, руководству предприятия необходимо обратить внимание на эффективность использования трудовых ресурсов и уровень организации труда.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Анализ показателей эффективности использования трудовых ресурсов «КЛ ГРУПП» показал, что среднесписочная численность в 2018 г. выросла по сравнению с 2017 г. на 6,15%, в связи с открытием пяти новых салонов, что говорит о росте компании, расширении объемов работы, продвижении на новые рынки [10, с. 48–53].

Фонд заработной платы в 2018 г. по сравнению с 2017 г. вырос на 9%. Выручка за 2018 г. также оказалась выше, чем за 2017 г. на 6,2%, а производительность труда осталась почти на том же уровне. Таким образом, темп роста ФЗП (9%) оказался больше темпа роста выручки (6,2%) на 2,8%.

При рассмотрении вопросов эффективности использования трудового персонала ООО «КЛ ГРУПП» был проведен анализ качественного состава трудо-

**Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «КЛ ГРУПП» /
Key financial and economic performance indicators at ООО KL GROUP**

| Показатель / Indicator | 2016 | 2017 | 2018 | 2018 к 2017, (+, -) | 2018/ 2017,% |
|--|-----------|-----------|-----------|---------------------------|-----------------|
| Выручка от реализации товаров, тыс. руб. / Revenue from sale of goods, thousand rubles | 1 013 301 | 1 268 530 | 1 347 170 | 78 640 | 6,20 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. / Production cost, thousand rubles | 929 750 | 1 170 630 | 1 240 050 | 69 420 | 5,93 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. / Sales profit, thousand rubles | 61 681 | 87 920 | 94 570 | 6 650 | 7,56 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. / Net profit, thousand rubles | 31 341 | 39 302 | 48 323 | 6 982 | 16,90 |
| Рентабельность продаж, % / Profitability of sales, % | 6,1 | 6,93 | 7,02 | 0,09 | 1,30 |
| Рентабельность по чистой прибыли, % / Net profit margin, % | 3,1 | 3,1 | 3,6 | 0,5 | 13,89 |
| Среднесписочная численность работников, чел. / Average number of employees, people | 452 | 458 | 488 | 30 | 6,15 |
| Фонд заработной платы, тыс. руб. / Salary fund, thousand rubles | 113 931 | 118 219 | 128 891 | 16 879 | 9,00 |
| Выработка на одного человека в год, тыс. руб./ чел. / Production per person per year, thousand rubles / person | 2241,8 | 2769,7 | 2768,6 | -1,1 | -0,04 |
| Фондоотдача / Capital productivity | 80,1 | 93,0 | 94,5 | 1,5 | 1,60 |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

вых ресурсов: по полу, возрасту, уровню образования. Было выявлено следующее: 72% коллектива составляют женщины и всего 28% — мужчины. Наметилась тенденция к омоложению состава работников, что имеет как положительные (новый уровень образования), так и отрицательные стороны (недостаток опыта). Что касается образования, то большинство работников имеют высшее образование — 58%, причем такое положение наблюдается больше в регионах, чем в Москве, где соотношение обратное.

По состоянию на конец года текучесть кадров составила 19%. В настоящее время основной причиной увольнения на предприятии является трудность для продвижения по карьерной лестнице. Представленные выше показатели отражают общесекторальную тенденцию в экономике страны в обеспечении производства кадрами, и в частности непривлекательность сферы деятельности для молодых специалистов ввиду низкого уровня оплаты труда и отсутствия возможности карьерного роста.

Кадровая политика предприятия неэффективна, что подтверждается такими фактами, как преобладающий рост фонда заработной платы всей компании над ростом производительности и выручкой компании. Следовательно, нужна мотивация для сокращения потерь времени из-за простоев, увеличения производительности труда, роста выработки и выручки. На самом деле, предприятие открывает новые точки продаж, увеличивает средства на выплату заработной платы, а выработка и рентабельность растут медленнее, чем фонд заработной платы. Рост выработки и рентабельности возможен. Как этого достичь, мы покажем на нашем примере — роста эффективности труда через трудовую мотивацию.

Обоснование мероприятий по повышению финансовых результатов деятельности компании
Прибыль — это важнейший показатель, характеризующий финансовый результат деятельности

предприятия, поскольку в ее увеличении заинтересованы все участники производства.

Факторы, влияющие на прибыль, могут классифицироваться по разным признакам. Однако прибыль хозяйствующего субъекта формируется под влиянием экономических факторов, которые подразделяются на внешние и внутренние факторы. К внешним факторам относятся те, которые не зависят от деятельности предприятия или не контролируются им. Остановимся на внутренних факторах, зависящих от деятельности предприятия и контролируемых им. К ним мы относим:

- объем и качество реализованной продукции, товаров;
- политику ценообразования на предприятии;
- уровень себестоимости и других затрат;
- качество менеджмента разного уровня;
- уровень организации труда;
- уровень образования и квалификации кадров;
- технический уровень производственных фондов;
- научно-техническое творчество, творческую инициативу работников;
- экономическую заинтересованность работников и др.

Рост прибыли зависит во многом от снижения затрат на производство продукции, а также от увеличения объема реализованной продукции. В процессе осуществления производственной деятельности предприятия, связанной с производством, реализацией продукции и получением прибыли, эти факторы находятся в тесной взаимосвязи и зависимости.

Проведенный анализ финансовых результатов деятельности компании ООО «КЛ ГРУПП» за 2016–2018 гг. привел нас к следующим выводам. Рост выручки, прибыли и рентабельности говорит о том, что предприятие развивается, повышается эффективность его деятельности.

Анализ структуры расходов в общем объеме выручки, а также анализ структуры себестоимости по элементам затрат, проделанный финансовыми менеджерами предприятия за последние три года, показали, что управленческие и административные расходы предприятия менялись очень незначительно, а затраты по элементам в структуре себестоимости за 2016–2018 гг. менялись в большей части почти пропорционально росту объема реализации товаров. Поэтому на рост прибыли в значительной степени оказывает влияние рост объемов продаж, повышение уровня организации труда, рост эффективности использования трудовых ресурсов.

Основываясь на вышесказанном, наши предложения по повышению финансовых результатов деятельности «КЛ ГРУПП» будут строиться на следующих установках. Необходимо разработать и провести мероприятия, направленные на повышение производительности труда, используя мотивационные механизмы, что принесет дополнительный доход в виде выручки от продажи товаров, прибыли и рентабельности.

Анализ трудовой мотивации персонала на предприятии

Представим некоторые выводы по результатам нашего исследования.

1. Мотивационная деятельность компании «КЛ ГРУПП» обозначена достаточно слабо. Главным мотивационным звеном являются управляющие салонов в Москве и регионах. В компании используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет). Персоналом занимается отдел кадров, который, основываясь на реальных возможностях организации, осуществляет наем и отбор квалифицированного персонала, разработку режимов работы и др.

2. Помимо формальной организационной структуры, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей и ответственности, присутствует также неформальная структура, с помощью которой решаются производственные задачи предприятия на основе человеческих отношений. Также в коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий, которая оказывает непосредственное влияние на мотивацию работников.

3. Существующая система премирования является одним из весомых мотивирующих факторов для работников предприятия ООО «КЛ ГРУПП». Что касается должностных окладов руководителей и специалистов, то здесь присутствует окладная и тарифная система оплаты труда согласно штатному расписанию. Существуют профессиональные надбавки за индивидуальные профессиональные качества и квалификацию работника, а также надбавки за качественное отношение к труду, перевыполнение плана по продажам. Эти надбавки увеличивают базовую часть заработной платы, тем самым несут стимулирующий характер, но в то же время начисление этих надбавок имеет субъективное мнение начальника, которое не отражает вклад каждого сотрудника в общее дело предприятия, что в конечном итоге может привести к конфликтной ситуации на предприятии.

4. Что касается премирования работников, то премиальная часть начисляется на должностной оклад или тариф работника, отражая фактически отработанное время [11, с. 20–21]. Премирование за выполнение производственных показателей не показывает индивидуального вклада каждого работника, так как коэффициент трудового участия для продавцов и водителей-грузчиков одинаковы. [12, с. 25–27]. Согласно значению этого коэффициента и общего премиального фонда, у менеджеров по продажам и водителей-грузчиков сумма премии будет одинаковой. Такой подход к премированию не раскрывает индивидуальных способностей каждого работника и может также привести к конфликту.

5. Традиционно работа по формированию системы мотивации в компании «КЛ ГРУПП» строится таким образом: в организации уже действует некая система оплаты труда, и администрация ощущает необходимость ее изменения. Однако представление о желаемой системе оплаты зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала.

6. Вопросы трудовой мотивации являются важными для любой организации, поскольку считается, что эффективный работник — это высокомотивированный работник. Для ООО «КЛ ГРУПП» необходимо правильно выявить мотивы работников, научиться на них воздействовать и, затем, получить более мотивированного и более производительного работника.

7. Весь персонал компании ООО «КЛ ГРУПП» (условно) можно разделить на четыре группы: руководящий состав (высший состав управления), управленческий и административный персонал (средний состав управления); специалисты (исполнительский состав — менеджеры по продажам, кассиры), рабочий персонал.

Представим некоторые результаты исследований для построения системы мотивации, исходя из результатов опроса управленческого и административного персонала, а также опроса менеджеров по продажам в салонах, от деятельности которых, в значительной степени, зависят объемы продаж (табл. 3).

Как видим из табл. 3, самыми приоритетными оказались для менеджеров в салонах продаж мотивы, направленные на получение большего дохода, продвижение по службе и повышение квалификации, а на последнем месте — возможность риска. Немаловажно то, что приоритетными для них также оказались такие мотивы, как: интересная и многообразная деятельность, возможность

применения личных способностей, возможность работать творчески.

У управленческого и административного состава — картина иная. Для них наиболее приоритетными оказались мотивы, направленные на управленческую деятельность, оказание влияния на коллег и статус в организации, а мотивы профессионального роста и многообразной деятельности — чуть ли не на последнем месте.

8. Анализ характерных управленческих установок по мотивации для менеджеров среднего звена и менеджеров по продажам компании дал чрезвычайно интересные результаты. Для них характерны ориентация на успех, стремление к самостоятельности и расширению сферы ответственности. Однако готовность к принятию решений, неизбежному риску при принятии решений стоит у них на последнем месте. В ООО «КЛ ГРУПП» менеджеры всех звеньев хотят получать большее вознаграждение за то, что работают самостоятельно, однако нести ответственность за риск предпочитают переложить на высшее руководство компании.

В табл. 4 представлены результаты анализа управленческих мотивационных установок для управленческо-административного состава и менеджеров по продажам в салонах, выявленные в ходе опроса.

Мы видим, что мотивационная ориентация на готовность делать больше, чем нужно, и готовность к инновациям и новым идеям выше у менеджеров по продажам, чем у управленческого и административного состава, а мотивационные установки, направленные на прибыль и успех, а также готовность к риску, одинаковы у всех рассматриваемых групп. Возможно, совершенствование системы управления персоналом в целом, а не только системы оплаты труда, позволит разрешить данное противоречие. В такой ситуации руководство компании не может себе позволить пренебрежения к проблемам совершенствования системы стимулирования менеджеров в салонах.

9. Теперь перейдем к анализу результатов исследования, проводимого в «КЛ ГРУПП» относительно удовлетворенности различными аспектами рабочей ситуации. В ходе опроса, в котором принимали участие около 100 человек, подавляющая часть опрошенных заявили, что их устраивают факторы-мотиваторы. Здесь нами была использована методика «Диагностика структуры мотивов трудовой деятельности» Т.Л. Бадоева, направленная на изучение удовлетворенности трудом, когда сотруднику предлагалось оценить свое отношение к различным факторам, влияющим на удовлетво-

Таблица 3 / Table 3

Мотивы для выполнения управленческих функций в ООО «КЛ ГРУПП» / Motives for performing management functions in ООО KL GROUP

| № / No. | Мотив / Motive | Место в рейтинге / Place in the ranking | |
|---------|--|---|--|
| | | Менеджеры по продажам / Sale Managers | Управленческий и административный персонал / Management and administrative staff |
| 1 | Большой доход / Bigger salary | 1 | 11 |
| 2 | Продвижение по службе / Job promotion | 2 | 12 |
| 3 | Повышение квалификации / Professional development | 3 | 14 |
| 4 | Интересная и многообразная деятельность / Interesting and diverse activities | 4 | 13 |
| 5 | Возможность применения личных способностей / Possibility to use personal skills | 5 | 8 |
| 6 | Возможность работать творчески / Opportunities to work creatively | 6 | 9 |
| 7 | Возможность самовыражения / Self-expression | 7 | 10 |
| 8 | Самостоятельность в работе / Independence in work | 8 | 7 |
| 9 | Социальные контакты, работа с людьми / Social contacts, work with people | 9 | 4 |
| 10 | Управленческая деятельность / Management activities | 10 | 1 |
| 11 | Руководящая деятельность приносит удовлетворение / Leadership brings satisfaction | 11 | 6 |
| 12 | Большее влияние на деятельность коллег / Greater influence on the activities of colleagues | 12 | 2 |
| 13 | Возможность общения / Possibility of communication | 13 | 5 |
| 14 | Статус в организации / Status in the organization | 14 | 3 |
| 15 | Статус в семье / Family Status | 15 | 15 |
| 16 | Возможность риска / Risk opportunity | 16 | 16 |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

ренность трудом по семибалльной шкале. Опрос состоял из 13 вопросов. Опрошенные показали следующие результаты: у управленческого и административного состава — повышенный уровень удовлетворенности трудом (равен 65%), у менеджеров по продажам — более низкий показатель (40%). Почти все работники заявили о том, что их устраивает разнообразие работы, факторы человеческого отношения с коллегами, с руководителями. Однако сотрудники коммерческого предприятия единодушно заявили, что недовольны заработной платой, решением социально-бытовых проблем,

а менеджеры в салонах не удовлетворены также возможностью повышения квалификации и применения творческих способностей в процессе работы.

10. Далее посмотрим, что происходит на нашем предприятии с уровнем трудовой активности. В «КЛ ГРУПП» мы имеем повышенный уровень трудовой активности у менеджеров по продажам (63%), при этом он выше, чем уровень удовлетворенности работой (40%). У управленческого и административного состава, наоборот, — средний уровень трудовой активности (59%), причем он ниже, чем уровень удовлетворенности работой (65%).

Анализ управленческих мотивационных установок ООО «КЛ ГРУПП» / Analysis of management motivational sets in ООО KL GROUP

| № / No. | Ориентация / Orientation | % от числа опрошенных / % of respondents | |
|---------|---|--|--|
| | | Менеджеры по продажам / Sale Managers | Управленческий и административный персонал / Management and administrative staff |
| 1 | Ориентация на прибыль и успех / Profit and success orientation | 75 | 75 |
| 2 | Самостоятельность / Independence | 68 | 85 |
| 3 | Ответственность / Responsibility | 65 | 75 |
| 4 | Готовность следовать желаниям сотрудников / Willingness to follow the wishes of employees | 51 | 40 |
| 5 | Готовность делать больше, чем нужно / Willingness to do more than necessary | 70 | 33 |
| 6 | Приоритет новых идей / Prioritizing new ideas | 43 | 32 |
| 7 | Готовность к инновациям / Openness to innovations | 40 | 30 |
| 8 | Готовность к риску и принятию решений / Tolerance for risk and decision-making | 27 | 27 |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

11. Теперь перейдем к анализу факторов, которые влияют на трудовую активность. Опрос показал, что основным фактором, снижающим уровень трудовой активности, является некорректное использование руководством мер административного воздействия. Факторами, повышающими уровень трудовой активности, были названы моральное и в первую очередь материальное стимулирование. Действительно, на предприятии поощрения, преимущественно в денежной форме, совершались негласно и имели незначительный размер. Распоряжения отдавались в основном в устной форме, а наказания — в письменной. При этом наказание являлось довольно часто публичным. При высокой значимости неформальных отношений в организации административные воздействия такого характера воспринимались персоналом негативно.

12. Применяя методику диагностики трудовых мотивов В.И. Герчикова, нами была выявлена ценностная ориентация двух групп работников. Проблема мотивации исследовалась нами применительно к управленческо-административному и исполнительскому составу компании (менеджерам по продажам в салонах).

Далее определим механизм мотивации и направления работы. На основе анализа полученных данных проведенного исследования мотивации, нами была выбрана для дальнейших исследований группа исполнительского звена — менеджеры в салонах. Механизмы мотивации будем использовать применительно к ним, так как у них в структуре мотивов приоритетными оказались профессиональный рост, желание к интересной и многообразной деятельности, возможности применения личных способностей и самовыражения, желание к творческой работе, готовность делать больше, чем нужно. Все эти мотивы должны обеспечить повышение производительности трудовой деятельности.

Выводы по результатам исследования системы мотивации

Проанализировав систему мотивации в ООО «КЛ ГРУПП», можно сделать некоторые выводы.

1. Следствием невысокой мотивации персонала в компании являются:

- высокая текучесть кадров;
- слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения;

- слабая перспектива карьерного роста сотрудников;
- неудовлетворенность работой сотрудников;
- недостаточный уровень исполнительской дисциплины;
- недостаточный профессиональный уровень персонала;
- безынициативность сотрудников;
- негативная оценка персоналом деятельности руководства;
- недостаточное внимание к учебе и стажировке персонала;
- неразвитость сокультбита предприятия;
- неэффективная система стимулирования труда;
- низкая эффективность методов нормативно-го описания труда.

2. Традиционно работа по формированию системы мотивации в компании «КЛ ГРУПП» строится таким образом: в организации уже действует некая система мотивации, и руководство ощущает необходимость ее изменения. Однако представление о материальных мотивах и желаемой системе заплаты зачастую строится на неверном представлении о реальных трудовых мотивах персонала. Прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, нужно тщательно изучить мотивационную структуру сотрудников.

3. Для управленческого и административного состава труд практически нормировать невозможно, поэтому управлять ими можно преимущественно через мотивацию и стимулирование. От эффективности их мотивации во многом зависит результативность работы компании. Если говорить о рядовых исполнителях (менеджерах по продажам в салонах), то труд их, как правило, регулируется различными регламентами, начиная с нормы выработки и заканчивая должностной инструкцией.

4. Гипотеза, что существует прямая связь между удовлетворенностью трудом и трудовой активностью, нередко бывает неверна. Там, где управление осуществляется административными методами, люди работают по приказу, очень часто из-за страха потерять работу, они крайне не удовлетворены своей работой, но тем не менее очень активны, поскольку для них единственный шанс сделать карьеру — выждать определенный момент и «выскочить» на более высокий уровень управления. Страх потерять работу также повышает трудовую активность. Существует прямая связь между размером зарплаты и уровнем удовлетворенности трудом.

Таким образом, можно сделать выводы, что на предприятии сложился как раз такой пере-

ломный момент, когда построение эффективной системы мотивации может поддерживать достаточно высокий уровень эффективности работы в долгосрочном периоде, т.е. назрела острая необходимость изменения системы мотивации труда [13, с. 15–20].

ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Система трудовой мотивации персонала на предприятии

Система трудовой мотивации персонала на предприятии играет важную роль в управлении персоналом, так как она позволяет установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешить конфликты в коллективе и, наконец, связать мотивацию людей с конечными финансовыми результатами деятельности предприятия.

Для любой компании очень важно работать не только с клиентами, но и с собственным персоналом, ведь именно от него напрямую зависит успешность выполнения поставленных задач. Грамотно выстроенная система мотивации позволяет повысить уровень лояльности и мотивированности персонала, а значит, и эффективность его деятельности. В то же время для того, чтобы программы по мотивации персонала работали эффективно, необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.

В настоящее время существует множество методов мотивации персонала, которые носят как материальный, так и нематериальный характер. И только от правильного использования сочетаний этих элементов будет зависеть итоговый результат.

На основе изучения теоретических основ мотивации и анализа практических результатов проведенного исследования по использованию различных методов и инструментов мотивации, предлагаем систему трудовой мотивации персонала для ООО «КЛ ГРУПП» (табл. 5).

Мероприятия по внедрению механизма трудовой мотивации персонала на предприятии

Эффективность работы во многом зависит от того, насколько рационально организован труд и насколько рационально используется рабочее время. Инструментом, позволяющим оценить текущую ситуацию по этому вопросу, является фотография рабочего времени, которая позволяет не только оптимизировать рабочее время, но и определить структуру рабочего времени и наиболее затратные операции и работы, вы-

Система трудовой мотивации персонала для ООО «КЛ ГРУПП» / System of work motivation of staff at ООО KL GROUP

| Мотивация / Motivation | | | |
|---|--|--|---|
| Материальная / Material | | | Моральная / Moral |
| Оплата труда / Salary | Премирование / Bonus payment | Социальный пакет / Social package | Благодарности / Gratuities |
| Дифференциация заработной платы / Wage differentiation | Проценты / Interest | Отпуск (учебный) / Leave (study) | Доска почета / Board of honor |
| Бонусы с учетом квалификации / Bonuses based on qualification | Материальная помощь / Material assistance | Оплата больничного листа / Sick pay | Почетная грамота за выслугу лет / Honorary certificate for long service |
| | | Пенсионное страхование / Pension insurance | |
| Вознаграждение за конечный результат по продажам / Reward for the final result on sales | Распределение прибыли из прибыли компании / Distribution of profits from the company's profit | Медицинское страхование / Health insurance | Повышение квалификации / Advanced training |
| Четкое положение об оплате труда персонала за ошибки в работе / Clear regulations on compensation of staff for errors in work | Четкое положение о премировании / Clear regulations on bonuses | Декретный отпуск / Maternity leave | Корпоративные мероприятия / Corporate events |
| | Оплата стажировки за рубежом для профессионального роста / Paying international internship for professional growth | 50% оплаты за детсад / 50% of payment for a kindergarten | |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

явить потери рабочего времени и их причины [13, с. 5–10].

Последнее обследование в ООО «КЛ ГРУПП» проводилось в декабре 2018 г. территориальными управляющими в 10 салонах продаж (5 салонов в Москве и 5 — в регионах). Цель наблюдения — выявить интенсивность покупательских потоков, а также рациональность использования сотрудниками рабочего времени для использования механизма трудовой мотивации. Результаты, полученные за 7 дней наблюдения, анализировались.

Было установлено, что основной поток покупателей в салонах проходит в обеденное время с 12.00 до 14.00 и в вечерние часы с 17.00 до 19.00. Меньше всего покупателей до 10.00 и после 20.00, поэтому

было рекомендовано рационально использовать это время на работу с товаром и поддержание порядка в салоне.

В результате наблюдения было выявлено, что производительность сотрудников всех салонов выросла на 5% после изучения предоставленного им хронометража их рабочего дня и мотивирования по Программе мотивации ООО «КЛ ГРУПП», включающей следующие вознаграждения:

- за 1-е место — оплату семидневной стажировки в Италии на предприятиях, производящих и торгующих итальянской обувью лучших брендов (Pollini, Baldinini, Ballin, Casadei и др.) с возможностью роста в «КЛ ГРУПП» (на должность территориального управляющего);

- 2-е и 3-е места — благодарность с занесением в личное дело.

Покажем результаты обследования в расчетах.

У сотрудников салона сменный график работы. Продолжительность смены 11 часов. За месяц у каждого сотрудника в среднем получается 15 смен, в году 12 месяцев. Неявок на работу в связи с временной нетрудоспособностью не было, следовательно, рабочие смены были отработаны работниками в полном объеме.

В результате среднечасовая выработка (производительность) одного сотрудника в 2018 г. составила:

$$2768,6 / (11 \times 12 \times 15) = 1,398, \text{ т.е. } 1398 \text{ руб.}$$

Производительность выросла на 5%, что составит среднечасовую выработку одного сотрудника примерно 1468 руб., отсюда его выработка в год составит:

$$1468 \times 11 \times 12 \times 15 = 2906,6 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение выработки одного сотрудника в год после внедрения предложения по повышению трудовой мотивации менеджеров будет равно:

$$\Delta V_{\text{вр}} = 2906,6 - 2768,6 = 138 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность предложенного мероприятия

Покажем, как правильное использование механизма трудовой мотивации сотрудников компании позволяет связать ее с конечными финансовыми результатами деятельности предприятия.

Во всех салонах компании работают 227 менеджеров, от которых непосредственно зависит объем продаж.

Изменение выручки в год после внедрения предложенного мероприятия составит:

$$\Delta V_{\text{г}} = 138 \text{ тыс. руб.} \times 227 = 31\,326 \text{ тыс. руб.}$$

Годовая выручка всей компании вырастет на 31 326 тыс. руб. и составит:

$$V_{\text{г}} = 1\,347\,170 + 31\,326 = 1\,378\,496 \text{ тыс. руб.,}$$

т.е. вырастет на 2,33%.

Будем считать, что в результате роста производительности труда менеджеров по продажам на 5% вырастут их надбавки к заработной плате,

вследствие чего заработная плата (условно максимально) вырастет на 2%.

Поскольку годовой рост средней заработной платы в год по всей компании составляет ежегодно примерно 2,3%, то учтем и эти данные для того, чтобы отразить влияние мотивационного механизма в Отчете о финансовых результатах компании за год.

При неизменной численности персонала Фонд заработной платы вырастет на:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ФЗП} &= 128\,891 \times 2,3\% + 60\,708 \times 2\% = \\ &= 4178 \text{ тыс. руб.,} \end{aligned}$$

где 60 708 тыс. руб. — годовой ФЗП менеджеров по продажам.

Отчисления на социальные нужды составят 1253 тыс. руб.

Таким образом, себестоимость продаж вырастет на 5431 тыс. руб.

Реализация нашего предложения потребует увеличения коммерческих расходов предприятия на 50 тыс. руб., а управленческих — на 250 тыс. руб.

Теперь покажем, как изменится Отчет о финансовых результатах компании ООО «КЛ ГРУПП» за год после внедрения предложения по использованию механизма трудовой мотивации на предприятии (табл. 6).

В табл. 7 представим эффективность деятельности ООО «КЛ ГРУПП» в результате внедрения предложения по использованию механизма мотивации персонала.

Сравнительный анализ с более ранними результатами работы салонов показал, что после внедрения предложения по улучшению мотивации, простой в работе менеджеров по продажам уменьшились на 10%. Время, затрачиваемое на работу с товаром, увеличилось на 5%, на обслуживание и консультации клиентов — на 5%.

Таким образом, внедрение предложения по улучшению мотивации и стимулирования труда в салонах «КЛ ГРУПП» дало следующие результаты:

- производительность труда работников салонов выросла на 5%;
- годовая выручка всего предприятия увеличилась на 2,3%;
- прибыль от продаж в год выросла на 27%;
- рентабельность продаж выросла на 1,7%, достигнув 8,72%.

На основании вышеизложенного можно утверждать, что предложенное мероприятие по использованию механизма мотивации труда в ООО «КЛ ГРУПП» эффективно и может быть использовано во всех салонах компании.

Влияние предложения по использованию механизма трудовой мотивации на финансовые результаты деятельности ООО «КЛ ГРУПП», тыс. руб. / Impact of the proposal to use work motivation mechanism on the financial performance of ООО KL GROUP, thousand rubles

| Показатель / Indicator | До внедрения предложения / Before the proposal | После внедрения предложения / After the proposal | Изменение (+, -) / Change (+, -) | Изменение, % / Change, % |
|--|--|--|----------------------------------|--------------------------|
| Выручка / Revenue from sale of goods | 1 347 170 | 1 378 496 | 31 326 | 2,33 |
| Себестоимость продаж / Production cost | (1 240 050) | (1 245 481) | (5 431) | 0,44 |
| Валовая прибыль (убыток) / Gross profit (loss) | 107 120 | 133 015 | 25 895 | 24,17 |
| Коммерческие расходы / Commercial expenses | (9 630) | (9 680) | (50) | 0,52 |
| Управленческие расходы / Administrative expenses | (2 920) | (3 170) | (250) | 8,56 |
| Прибыль (убыток) от продаж / Sales profit | 94 570 | 120 165 | 25 595 | 27,06 |
| Доходы от участия в других организациях / Income from participation in other organizations | — | — | — | — |
| Проценты к получению / Interest receivable | — | — | — | — |
| Проценты к уплате / Interest payable | (1 741) | (1 741) | — | — |
| Прочие доходы / Other income | 401 | 401 | — | — |
| Прочие расходы / Other expenses | (32 910) | (32 910) | — | — |
| Прибыль (убыток) до налогообложения / Profit (loss) before tax | 60 320 | 85 915 | 25 595 | 42,43 |
| Текущий налог на прибыль / Current income tax | (12 064) | (17 183) | (5 119) | 42,43 |
| Изменение отложенных налоговых обязательств / Changes in deferred tax liabilities | (134) | (134) | — | — |
| Изменение отложенных налоговых активов / Changes in deferred tax assets | 201 | 201 | — | — |
| Чистая прибыль (убыток) / Net profit | 48 323 | 68 799 | 20 476 | 42,37 |

ВЫВОДЫ

Мотивированный персонал — залог успешной работы компании для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности.

Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет по-

высить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

На основании изучения теоретических основ мотивации и результатов исследования по использованию на практике механизма мотивации в салонах продаж компании «КЛ ГРУПП» были сделаны следующие выводы:

1. Мотивационный механизм компании хотя и представлен, но находится в зачаточном состоянии и требует усилий для разработки и внедрения. Мотивационная политика компании окончательно

Таблица 7 / Table 7

Эффективность деятельности ООО «КЛ ГРУПП» в результате внедрения механизма мотивации персонала / Performance of ООО KL GROUP as a result of the implementation of the staff motivation mechanism

| Показатель / Indicator | До внедрения предложения / Before the proposal | После внедрения предложения / After the proposal | Изменение (+, -) / Change (+, -) | Изменение, % / Change, % |
|--|--|--|----------------------------------|--------------------------|
| Часовая выработка одного работника, тыс. руб. / Hour production of one employee, thousand rubles | 1,398 | 1,468 | 0,07 | 5 |
| Производительность труда (годовая выработка одного работника), тыс. руб. / Labor productivity (Annual output of one employee), thousand rubles | 2768,6 | 2906,6 | 138 | 5 |
| Выручка в год, тыс. руб. / Revenue per year, thousand rubles | 1 347 170 | 1 378 496 | 31 326 | 2,33 |
| Прибыль от продаж в год, тыс. руб. / Sale profit per year, thousand rubles | 94 570 | 120 165 | 25 595 | 27,06 |
| Рентабельность продаж, % / Profitability of sales, % | 7,02 | 8,72 | 1,7 | 24,21 |
| Рентабельность по чистой прибыли, % / Net profit margin, % | 3,59 | 4,99 | 1,4 | 38,99 |
| Фонд заработной платы / Salary fund | 128 891 | 133 069 | 4178 | 3,24 |

Источник / Source: разработано автором / developed by the author.

не разработана вследствие отсутствия в структуре управления мотивирующего звена и специалиста в области организации труда.

2. Предложена система трудовой мотивации персонала, которая должна сыграть важную роль в управлении персоналом, позволит обеспечить эффективные коммуникации и разрешить конфликты в коллективе.

3. На примере показано, что внедрение механизма мотивации труда в салонах ООО «КЛ ГРУПП» дало следующие результаты:

- производительность труда работников салонов выросла на 5%;
- годовая выручка всего предприятия увеличилась на 2,3%;
- прибыль от продаж в год выросла на 27%;

- рентабельность продаж выросла на 1,7%, достигнув 8,72%.

Таким образом, можно утверждать, что предложенное мероприятие эффективно и может быть использовано во всех салонах продаж компании в целях повышения эффективности использования трудовых ресурсов и финансовых результатов деятельности предприятия. На примере наглядно показано, что правильное использование механизмов мотивации позволяет связать трудовую мотивацию сотрудников компании с конечными финансовыми результатами деятельности всего предприятия.

4. В настоящее время существует множество методов мотивации персонала, которые носят как материальный, так и нематериальный характер.

И только от правильного использования сочетаний этих элементов будет зависеть итоговый результат.

Наиболее эффективным, на наш взгляд, является следующий подход к разработке и использованию мотивационного механизма и системы мотивации в управлении персоналом, который потребует решения ряда задач:

- во-первых, изучение теоретического материала по различным методикам и инструментам, применяемым для исследования мотивационного профиля сотрудников и анализа системы мотивации, которые позволят выявить ценностную ориентацию работника или коллектива, направленность мотивации, направления совершенствования работы;
- во-вторых, на практике исследование структуры материальных и моральных мотивов сотрудников компании и конкретизация их сущности в условиях развития компании;
- в третьих, выявление факторов, определяющих структуру мотивационного механизма;
- в-четвертых, определение возможности использования мотивационных механизмов в соответствии с целями развития компании (разработка предложений о внедрении механизмов и расчет эффективности их использования);
- в-пятых, выбор соответствующего комплекса инструментов воздействия на трудовое поведение персонала;
- в-шестых, на основе изучения теоретического материала и полученных результатов всех исследований принятие решений об использовании мотивационных механизмов и изменениях в системе трудовой мотивации персонала компании.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Для совершенствования системы мотивации персонала на предприятии «КЛ ГРУПП» необходимо:

1. Разработать полный комплекс мероприятий по управлению трудовой мотивацией, используя:

а) организационно-административные методы и социально-психологические методы, превращая административное задание в осознанный долг, внутреннюю потребность хорошо работать; повысить эффективность методов нормативного описания труда;

б) экономические методы, для чего необходимо разработать систему стимулирования труда всех звеньев организационной структуры; усовершенствовать систему материального поощрения работников, способную повысить ответственность сотрудников за качество, эффективность работы и участие в получении прибыли.

2. Использовать механизмы мотивации, направленные на снижение текучести и удержание ценных кадров на предприятии, повышение инициативы менеджеров всех звеньев и руководства, квалификации и профессионального роста, уровня исполнительской дисциплины, перспективы карьерного роста сотрудников.

Совершенствование системы трудовой мотивации всех звеньев персонала позволит обеспечить компании более высокую степень удовлетворенности персонала своим рабочим местом, своим руководством, своим компенсационным пакетом, и, что немаловажно, заставит гораздо внимательнее относиться к результатам своего труда, повышая его эффективность. Все это, в свою очередь, отразится на росте финансовых результатов деятельности всей компании и эффективности ее деятельности.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кондратьев О. В., Мелихов Ю. Е., Снежинская М. В. Мотивация персонала. Нет мотива — нет работы. М.: Альфа-Пресс; 2005.
2. Яковлева Т. Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. СПб.: Питер; 2009.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб.: Питер; 2010.
4. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа Ферлаг; 2005.
5. Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах). М.: Журнал «Управление персоналом»; 2005.
6. Василенко О. А. Курс лекций по дисциплине «Финансовый анализ». Домодедово: Социально-правовой институт экономической безопасности; 2016.
7. Заров К. Г. Обобщенный анализ возможностей повышения прибыли коммерческого предприятия. *Финансовый менеджмент*. 2008;(1):1–9.
8. Генкин Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда. М.: Норма; 2018.
9. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. М.: Юнити-Дана; 2015.
10. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. 8-е изд. М.: Новое знание; 2005.
11. Лукич Р. М. Материальная мотивация продавцов. Причины, возможности, ограничения. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2010.

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер; 2016.
13. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The motivation to work. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers; 2011.
14. Finney M. I. How to motivate employees. Upper Saddle River, NJ: FT Press; 2010.
15. Коновалова Г.И. Проблемы управления затратами на предприятии и способы их решения. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2008;(1):97–99.

REFERENCES

1. Kondrat'ev O.V., Melikhov Yu.E., Snezhinskaya M.V. Staff motivation. No motive — no work. Moscow: Alfa-Press; 2005. (In Russ.).
2. Yakovleva T. G. Staff motivation. Building an effective wage system. St. Petersburg: Piter Publ.; 2009. (In Russ.).
3. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 10th ed. Transl. from Eng. St. Petersburg: Piter Publ.; 2010. (In Russ.).
4. Shapiro S. A. Motivation and incentives of personnel. Moscow: GrossMedia Ferlag; 2005. (In Russ.).
5. Solomanidina T. O., Solomanidin V. G. Management of staff motivation (in tables, charts, tests, cases). Moscow: "Upravlenie personalom" Journal; 2005. (In Russ.).
6. Vasilenko O. A. A course of lectures on the discipline "Financial Analysis". Domodedovo: Social and Legal Institute of Economic Security; 2016. (In Russ.).
7. Zarov K. G. Generalized analysis of opportunities to increase profits of a commercial enterprise. *Finansovyi menedzhment = Financial Management*. 2008;(1):1–9. (In Russ.).
8. Genkin B. M. Methods of increasing productivity and wages. Moscow: Norma Publ.; 2018. (In Russ.).
9. Bazarov T. Yu., Eremin B. L. Personnel management. Moscow: Unity-Dana; 2015. (In Russ.).
10. Kravchenko L. I. Analysis of economic activities in trade. 8th ed. Moscow: Novoe znanie; 2005. (In Russ.).
11. Lukic R. M. Material motivation of sellers: Reasons, opportunities, limitations. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2010. (In Russ.).
12. Vetluzhskikh E. Motivation and pay: Instruments. Techniques. Practice. Moscow: Alpina Publisher; 2016. (In Russ.).
13. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. B. The motivation to work. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers; 2011.
14. Finney M. I. How to motivate employees. Upper Saddle River, NJ: FT Press; 2010.
15. Konovalova G. I. Problems of cost management in the enterprise and ways to solve them. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom = Management in Russia and Abroad*. 2008;(1):97–99. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Василенко Ольга Андриановна — кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой экономики и финансов, Социально-правовой институт экономической безопасности, Домодедово, Россия

Olga A. Vasilenko — Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department of Economics and Finance, Socio-Legal Institute of Economic Security, Domodedovo, Russia
ovasilenko@mail.ru

Статья поступила 25.03.2019; принята к публикации 13.05.2019.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received on 25.03.2019; accepted for publication 13.05.2019.

The author read and approved the final version of the manuscript.