

УДК 331.101.3

М. А. Якупов

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, Россия

Г. С. Габидинова

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, Россия,
e-mail: gab-gul@yandex.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Ключевые слова: система мотивация, розничная торговля, принципы мотивации, инструменты мотивации, механизм мотивации, эффективность системы мотивации.

В данной статье затронута проблема низкой эффективности существующих систем мотивации персонала в сфере розничной торговли, и как результат – низкая производительность труда, высокий показатель текучести кадров и т.д. Целью данного исследования явилось совершенствование системы мотивации персонала в сфере розничной торговли с учетом ее особенностей. По результатам исследования предложена концептуальная модель системы мотивации персонала, которая позволит увеличить заинтересованность сотрудников и повысить их вовлеченность в дела компании; повысить производительность труда и эффективность работы персонала; укрепить корпоративную культуру и командный дух; сократить расходы на подбор и обучение новых сотрудников за счёт снижения текучести кадров. На предприятиях розничной торговли концептуальная модель может быть реализована с внедрением различных методов мотивации: посредством проведения конкурсов между сотрудниками, повышения общего уровня мотивации и улучшения результатов их работы. Также учитывая индивидуальные потребности сотрудников, внедряя гибкие графики, которые положительно влияют на уровень удовлетворенности персонала. А организация курсов и тренингов способствует повышению квалификации сотрудников и создает возможности для дальнейшего карьерного роста.

M. A. Yakupov

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University, Naberezhnye Chelny, Russia

G. S. Gabidinova

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University, Naberezhnye Chelny, Russia, e-mail: gab-gul@yandex.ru

CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN RETAIL ENTERPRISES

Keywords: motivation system, retail trade, principles of motivation, tools of motivation, mechanism of motivation, effectiveness of the motivation system.

This article addresses the problem of the low efficiency of the existing staff motivation systems in the retail sector, and as a result – low labor productivity, high turnover rate, etc. The purpose of this study was to improve the staff motivation system in the retail sector, taking into account its specific features. Based on the results of the study, a conceptual model of the staff motivation system is proposed, which will increase the employees' interest and involvement in the company's affairs; increase labor productivity and efficiency of the staff; strengthen the corporate culture and team spirit; reduce the costs of recruiting and training new employees by reducing the turnover rate. In retail enterprises, the conceptual model can be implemented by introducing various methods of motivation, such as holding contests among employees, increasing their overall level of motivation, and improving their performance. Also, taking into account the individual needs of employees, implementing flexible schedules that have a positive impact on staff satisfaction. And organizing courses and trainings helps to improve the skills of employees and creates opportunities for further career growth.

Введение

Концептуальная модель системы мотивации персонала – это общее представление принципов, подходов и методов, используемых для организации мотивации сотрудников на предприятии. Эта модель – основа для будущей модернизации и дальнейшей разработки механизмов, улучшающих систему мотивации персонала для достижения целей организации.

Основными аспектами концептуальной модели является определение четких и конкретных целей и задач внедрения системы мотивации персонала. Необходимо определить для чего внедряется система мотивации на выбранном предприятии [1].

Целью исследования выступила разработка концептуальной модели системы мотивации персонала, которая, при успешном применении на предприятиях сферы розничной торговли, позволит повысить производительность труда работников, увеличить удовлетворенность сотрудников, снизить текучесть кадров, увеличить лояльность сотрудников, повысить качество обслуживания клиентов.

Материалы и методы исследования

В исследовании использован системный подход к разработке модели мотивации персонала розничной торговли. Методологическая база включает анализ принципов построения системы мотивации, изучение её элементов и инструментов, а также особенностей мотивации работников торговли. Исследование базируется на теоретических методах: анализе научной литературы, синтезе существующих подходов и моделировании концептуальной модели. Практические методы исследования охватывают диагностику текущего состояния систем мотивации, планирование изменений и разработку механизмов внедрения. Статистическая обработка данных проводилась на основе анализа KPI, оценки уровня удовлетворённости сотрудников и мониторинга текучести кадров.

Результаты исследования и их обсуждение

Для того чтобы правильно реализовать цели, необходимо следовать определенным принципам построения системы мотивации персонала, к которым можно отнести:

1. **Прозрачность.** Сотрудники должны понимать за что они получают очередное вознаграждение, у них должна выработаться

четкая причинно-следственная связь между действием и выдаваемым поощрением.

2. **Справедливость.** Одно и то же действие у разных сотрудников должно оцениваться одинаково, независимо от их статуса и каких-либо отношений между сотрудником и руководством.

3. **Гибкость.** Разработанная система должна быть адаптирована под индивидуальные особенности сотрудников и изменения внешней среды.

4. **Комплексность.** Система должна включать в себя различные методы мотивации, которые будут более эффективны при одновременном их использовании.

5. **Ориентация на результат.** В основе разрабатываемой системы мотивации должно быть заложено достижение конкретных целей. Должно быть четкое представление к чему приведет то или иное поощрение. Система не должна работать «просто так».

6. **Индивидуализация подходов.** Нужно учитывать, что каждый сотрудник уникален и его уровень мотивации может зависеть от множества факторов, таких как – возраст, стаж работы, личные амбиции, семейное положение и тому подобное. Например, для молодых сотрудников важным мотиватором может быть возможность карьерного роста, в то время как для более опытных и взрослых сотрудников мотиватором будет стабильность и признание их заслуг. Поэтому система мотивации должна быть гибкой и учитывающей индивидуальные потребности каждого работника.

7. **Баланс между материальными и нематериальными стимулами.** Материальные стимулы (премии, бонусы, денежные вознаграждения), безусловно, важны, но они не всегда являются основным мотиватором. Нематериальные стимулы (признание, возможность профессионального роста, комфортная рабочая атмосфера), играют очень важную роль. Например, публичное признание заслуг сотрудника на общем собрании может быть более эффективным, чем небольшая денежная премия. Потому что работа для человека – это не только заработок денег, но и времяпровождение. Учитывая то, что сотрудник большую часть жизни посвящает работе – нельзя опираться лишь на материальные стимулы.

8. **Ориентация на долгосрочную перспективу.** Система мотивации персонала должна быть направлена на достижение как краткосрочных целей, так и на формирование долгосрочных эффектов от внедренных

методов. Это может включать в себя программы наставничества, долгосрочные бонусы за выслугу лет, а также создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников.

9. Учет внешних факторов. Внешняя среда, экономическая ситуация в стране, уровень конкуренции на рынке труда, изменения в законодательстве, могут оказывать значительное влияние на мотивацию сотрудников [2]. Например, в условиях экономического кризиса сотрудники могут больше ценить стабильность и социальные гарантии, в отличие от возможности получения высоких премий и бонусов.

При учете всех принципов построения можно значительно увеличить эффективность разрабатываемой системы мотивации персонала.

Элементами системы мотивации являются материальные (зарботная плата, премия, социальный пакет и др.) и нематериальные стимулы (карьерный рост, обучение сотрудников, гибкие условия труда и др.) [3]. В современной теории и практике HR-менеджмента наблюдается устойчивая тенденция к диверсификации мотивационных механизмов за пределами традиционных материальных стимулов. Наряду с базовыми элементами системы мотивации целесообразно рассматривать ряд дополнительных нематериальных компонентов, обладающих значительным потенциалом в плане повышения уровня вовлеченности и субъективной удовлетворенности персонала. Ниже представлен анализ трёх ключевых направлений:

1. Корпоративная социальная ответственность (КСО) как фактор внутренней мотивации.

Интеграция принципов КСО в корпоративную стратегию оказывает многоуровневое воздействие на мотивационный профиль сотрудников. Участие организации в социально значимых инициативах – будь то экологические проекты, благотворительные программы или поддержка локальных сообществ – формирует у персонала:

- когнитивный компонент: осознание соответствия ценностей компании личным убеждениям;
- эмоциональный компонент: чувство гордости и причастности к значимым делам;
- поведенческий компонент: усиление лояльности и готовности к сверхролевым действиям.

2. Система наставничества представляет собой двусторонний инструмент развития человеческого капитала:

- для новых сотрудников – ускоренная социализация, снижение адаптационного стресса, освоение неявных знаний;
- для наставников – актуализация экспертного статуса, развитие лидерских компетенций, осознание собственной значимости в организационном контексте.

3. Системы обратной связи и вовлечения: от коммуникации к ко-креации.

Регулярная обратная связь от руководства, а также вовлечение сотрудников в процесс принятия решений могут значительно повысить их мотивацию. Например, проведение регулярных встреч с руководством, на которых сотрудники могут высказать свои идеи и предложения, создают у персонала чувство причастности к общему делу.

Существуют также довольно много инструментов мотивации персонала:

- инструменты, связанные с условиями труда (комфортное рабочее место, корпоративные льготы, охрана здоровья сотрудников);
- инновационные инструменты (геймификация, программы лояльности, персонализированные бонусы);
- коллективные инструменты мотивации (совместные цели и поощрения команды, корпоративные мероприятия, вовлечение сотрудников в дела компании);
- инструменты для удержания персонала (разработка программ наставничества, преемственность, опросы);
- индивидуальный подход (учет личных целей сотрудника, гибкая система мотивации) [4-6].

Конкретные решения рассматриваются при разработке системы мотивации.

Механизмы реализации концептуальной модели.

Для успешного внедрения системы мотивации персонала необходимо определить механизмы её реализации. Они должны обеспечивать последовательное внедрение мероприятий и включать следующие этапы:

1. Диагностика текущего состояния системы мотивации на выбранном предприятии:

1.1. Исследование степени удовлетворенности персонала действующей на предприятии системой мотивационных механизмов.

1.2. Комплексный анализ достоинств и недостатков применяемых на предприятии методов стимулирования персонала.

1.3. Выявление и систематизация факторов, обуславливающих снижение мотивационного потенциала сотрудников.

2. Системное планирование преобразований существующей модели, предусматривающее поэтапное внедрение корректирующих мероприятий:

2.1. Разработка системы конкретных задач по совершенствованию механизмов мотивации трудовой деятельности.

2.2. Проектирование комплексной программы действий, обеспечивающей согласование интересов сотрудников с целевыми ориентирами развития компании.

2.3. Формирование бюджетной сметы и идентификация необходимых ресурсов, требуемых для внедрения запланированных преобразований.

3. Интеграция новой системы в существующую организационную структуру и бизнес-процессы

3.1. Проектирование интегрированной системы стимулов (материальных и нематериальных), ориентированной на достижение установленных ключевых показателей эффективности.

3.2. Реализация системы тренингов для управленческого персонала, нацеленных на обеспечение эффективной передачи профессиональных компетенций сотрудникам в условиях реального рабочего процесса.

3.3. Систематическое информирование персонала о целевых установках, функциональных механизмах и достигнутых результатах внедряемой системы.

4. Мониторинг и итеративная корректировка параметров системы:

4.1. Осуществление систематического мониторинга индикаторов эффективности функционирования внедрённой системы мотивации.

4.2. Проведение опросов и получение обратной связи от сотрудников, для оценки системы мотивации.

4.3. Внесение корректировок и изменений в систему на основе полученных данных для повышения её эффективности.

По результатам исследования [7-9] была предложена следующая концептуальная модель системы мотивации персонала в розничной торговле (рисунок).

Структура модели разделена на следующие этапы и элементы:

Вход – на данном этапе выделяются де-нежные средства, необходимая для прове-

дения мероприятий информация, трудовые и другие ресурсы.

Субъект системы мотивации – это человек или группа людей, которые осуществляют процесс мотивации персонала и определяют цель мотивации. Это может быть непосредственное руководство компании, HR-отдел или руководители на местах.

Диагностика (1 этап)

На данном этапе выявляются основные проблемы текущей системы мотивации персонала. Например – недостаточная эффективность системы, устарелость, отсутствие четких целей и установок.

Планирование (2 этап)

Данный этап разделен на 2 части:

1) Формулирование целей. Цели при разработке данной системы мотивации – повышение уровня мотивации сотрудников, уменьшение текучести кадров, повышение уровня удовлетворенности клиентов, укрепление компании на рынке, увеличение прибыли компании.

2) Определение принципов построения системы. В рамках данного проекта преследуются принципы индивидуальности, справедливости, прозрачности, адаптации и комплексного подхода.

Внедрение (3 этап).

Данный этап также разделен на 2 части:

1) Выбор методов мотивации. Основные методы мотивации – материальные (премии, бонусы, увеличение заработной платы, участие сотрудников в прибыли компании) и нематериальные (обучение, карьерный рост, похвала, корпоративные мероприятия).

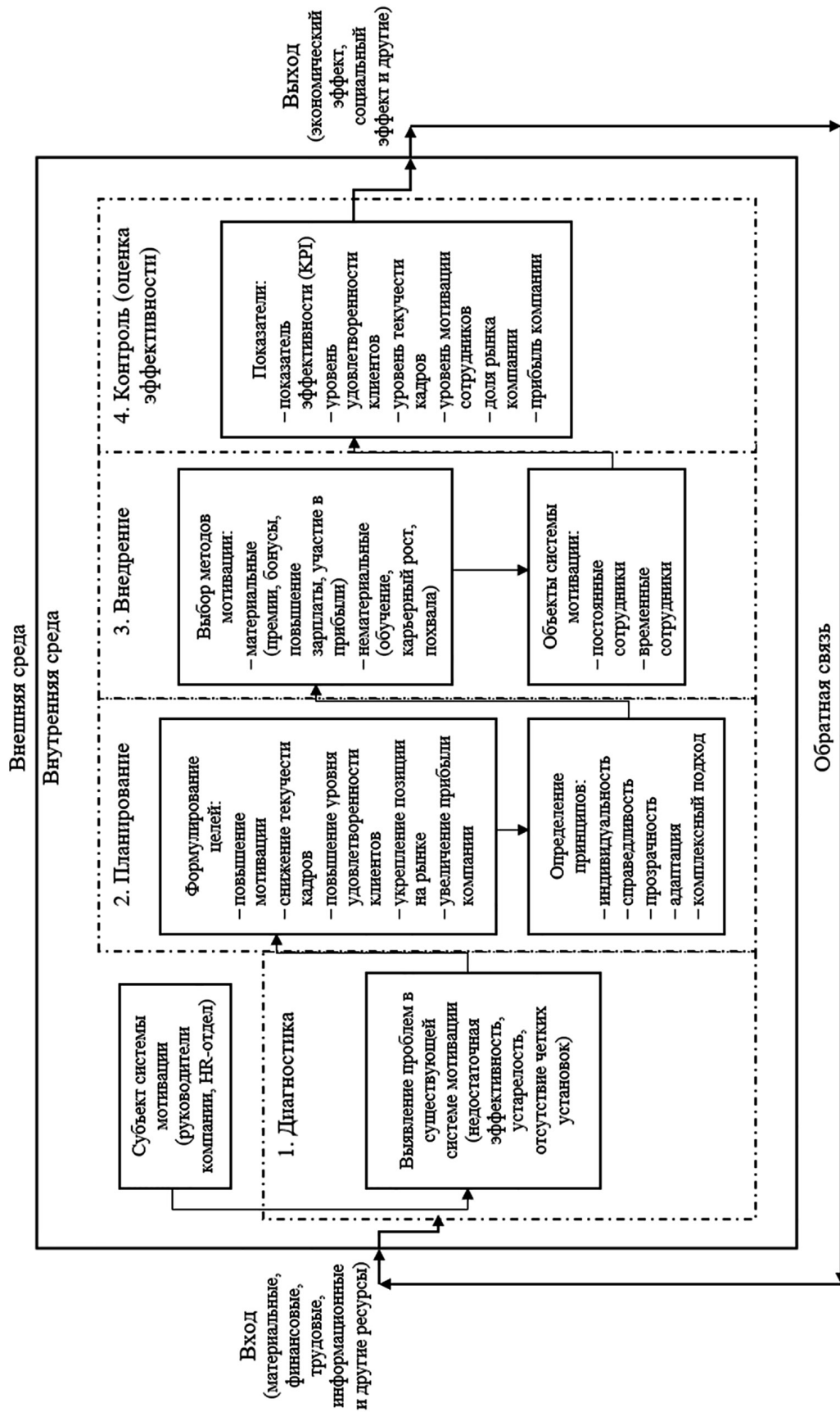
2) Объекты системы мотивации. На кого конкретно направлены предложенные мероприятия (временные, постоянные сотрудники компании, команды, отделы)

Контроль (4 этап).

Заключительный этап, на котором производится оценка эффективности внедренной системы мотивации [10].

Оцениваются различные показатели, на основе которых оценивается эффективность всего проекта – показатель KPI (эффективности), уровень удовлетворенности клиентов, уровень мотивации сотрудников, текучести кадров, доля рынка компании и её прибыль.

После завершения всех этапов, на выходе получаем некий экономический и социальный эффект. В системе присутствует цикличность, полученные ресурсы могут отправиться на вход, можно повторить данную процедуру вновь.



Концептуальная модель системы мотивации персонала розничной торговли
Примечание: составлено авторами

Можно предложить следующий план апробации концептуальной модели системы мотивации:

1. Подготовительный этап:
 - Выбор пилотных торговых предприятий для тестирования модели.
 - Формирование рабочей группы из представителей руководства и HR-специалистов.
 - Разработка детального плана внедрения с учетом специфики предприятий.
 - Подготовка информационных материалов для сотрудников.
2. Диагностический этап:
 - Оценка текущего состояния системы мотивации.
 - Анализ показателей текучести кадров и удовлетворенности персонала.
 - Выявление проблемных зон в существующей системе.
 - Сбор обратной связи от сотрудников.
3. Этап внедрения:
 - а) Поэтапное внедрение элементов модели:
 - Материальные стимулы (система премирования, социальный пакет).
 - Нематериальные стимулы (гибкий график, обучение).
 - Корпоративные мероприятия.
 - Система наставничества.
 - б) Организация обучающих семинаров для руководителей.
 - в) Запуск информационной кампании среди сотрудников.
4. Контрольный этап:
 - а) Мониторинг ключевых показателей эффективности:
 - Текучесть кадров.
 - Производительность труда.
 - Уровень удовлетворенности сотрудников.
 - Качество обслуживания клиентов.
 - б) Проведение структурированных промежуточных оценок результативности по завершении трёх-, шести? и двенадцатимесячных периодов наблюдения
 - в) Реализация корректирующих действий по отношению к модели на основании данных, собранных на контрольных этапах проекта
5. Этап аналитической оценки достигнутых результатов в рамках реализации проекта:
 - Проведение сравнительного анализа количественных и качественных показателей в ретроспективной (до внедрения) и актуальной (после внедрения) временных периодах

- Проведение комплексной оценки экономической эффективности посредством анализа соотношения достигнутых результатов и затраченных ресурсов

- Комплексное изучение мнений персонала посредством сбора и многомерного анализа вербальных и оценочных данных, полученных от сотрудников

- Разработка научно обоснованных рекомендаций по масштабированию модели на основе анализа её текущих параметров и потенциала расширения

6. Систематическая фиксация полученных результатов в соответствии с утверждёнными правилами документирования и требованиями к оформлению отчётной документации

- Формирование официального отчёта о результатах апробации

- Систематическая регистрация результативных практик и идентификация проблемных аспектов

- Формирование комплекса научно обоснованных рекомендаций, направленных на масштабирование и устойчивое применение разработанной модели в практических условиях

Заключение

Таким образом, концептуальная модель системы мотивации персонала представляет собой универсальную основу для создания эффективной системы стимулирования и способствует достижению стратегических целей предприятия, повышая удовлетворённость сотрудников.

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение системы мотивации персонала сопряжено с определенными рисками[11]. Один из таких рисков, это недостаточная вовлеченность руководства. Если топ-менеджеры не проявляют активного интереса к процессу, это может привести к тому, что система мотивации будет существовать лишь формально и не будет внедрена на практике. Чтобы избежать этого, важно обеспечить поддержку со стороны руководства и вовлечь его в процесс разработки и внедрения системы.

Одним из значимых рисков выступает недостаточная информированность персонала о принципах функционирования системы мотивации. Дефицит понимания механизмов её работы способен спровоцировать снижение уровня доверия и вовлечённости сотрудников. Для минимизации данного ри-

ска целесообразно: систематически проводить разъяснительную работу; организовывать обучающие семинары; разрабатывать прозрачные и понятные регламенты начисления вознаграждений.

Следует учитывать, что имплементация системы мотивации сопряжена со значительными ресурсозатратами. Недостаточное финансирование способно привести к снижению её функциональной эффективности. Во избежание данного риска целесообразно: осуществлять детальное планирование бюджета; внедрять систему поэтапно, распределяя ресурсы по приоритетным компонентам; начинать с ключевых

элементов, обеспечивающих максимальный эффект.

Необходимо учитывать, что эффективная система мотивации должна обладать свойством гибкости и предусматривать учёт индивидуально-личностных потребностей персонала [12]. Несоответствие системы ожиданиям сотрудников способно привести к формированию негативного эмоционального фона и последующему снижению уровня трудовой мотивации. Чтобы минимизировать этот риск, необходимо регулярно получать обратную связь от сотрудников и вносить изменения в систему на основе этих результатов.

Библиографический список

1. Павлова Е.К. Особенности мотивации персонала в сфере розничной торговли // Вестник науки. 2024. Т. 3, № 5(74). С. 218-223. EDN: XGSMZL.
2. Газизуллина Н.Р. Анализ и оценка конкуренции на рынке розничной торговли в Республике Татарстан // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. № 1. С. 11-16. EDN: OPUWZX.
3. Миненкова З.В., Сукманов Э.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7(17). URL: <https://pei-journal.ru/index.php/PEI/article/view/452> (дата обращения: 15.12.2025). EDN: YPPCYS.
4. Ильченко С.В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала // Бизнес и дизайн ревю. 2021. № 1(21). С. 4. URL: <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/> (дата обращения: 15.12.2025). EDN: WSHGSO.
5. Васильев О.В. Особенности участия работников в управлении прибылью корпорации в России и за рубежом // Вестник Челябинского государственного университета. 2011. № 32(247). С. 65-74. EDN: OPFZHN.
6. Пушкарёва Е.В., Абдураимова Э.Р. Инновационные методы мотивации персонала // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. 2013. Т. 26(65), № 2. С. 117-124. EDN: VEBHLP.
7. Гусельникова Ю.А., Богдан Н.Н. Мотивация и стимулирование труда работников в сфере торговли // Вестник науки. 2024. Т. 4, № 5(74). С. 191-200. EDN: KWEQGI.
8. Лыimoreва О.А., Мирошникова А.А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7(65). С. 139-143. DOI: 10.24411/2411-0450-2020-10608. EDN: XMHDLL.
9. Фокина Н.А., Алядинова М.А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 4(49). С. 120-130. EDN: ICPZJQ.
10. Юшаева Р.С., Саралинова Д.С., Иналова М.А. Эффективность внедрения системы мотивации персонала на предприятии // Журнал прикладных исследований. 2022. Т. 4, № 6. С. 329-332. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_6_4_329. EDN: YOAJHL.
11. Чуланова О.Л., Рынгач О.Л. Риски мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала: региональный опыт // Материалы Афанасьевских чтений. 2018. № 2(23). С. 33-44. EDN: ORXEUV.
12. Ясин М.И., Бажданова Ю.В. Методика измерения долгосрочности и краткосрочности мотивации // Организационная психология. 2024. Т.14, № 1. С. 96-108. DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-1-96-108.