

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование стимулирования труда персонала в сфере розничной
торговли (на примере магазина бытовой техники «Рекорд», г. Вольск)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы
направления 43.03.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Фролкиной Екатерины Сергеевны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

Т.В. Темякова

Заведующий кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

Саратов 2025

ВВЕДЕНИЕ. Как показывает практика, стимулирование труда персонала позитивно влияет и на работников, и на компанию. Оно мотивирует к качественной работе, покрывающей затраты и приносящей прибыль, обеспечивая устойчивое развитие организации.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в изучении теоретико-прикладных аспектов стимулирования труда персонала в сфере розничной торговли, анализе стимулирования труда персонала в магазине бытовой техники «Рекорд» в городе Вольске с соответствующими рекомендациями по совершенствованию. Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить понятие и функции стимулирования труда персонала в сфере розничной торговли;
- рассмотреть виды стимулирования труда сотрудников рознично-торгового предприятия;
- исследовать принципы стимулирования труда персонала в сфере торговли бытовой техникой;
- изучить хозяйственную деятельность магазина «Рекорд» в городе Вольске;
- рассмотреть особенности стимулирования труда персонала фирмы «Рекорд» в ретроспективе;
- разработать предложения по совершенствованию материальных и нематериальных методов стимулирования труда сотрудников рознично-торгового предприятия «Рекорд» и оценить их эффективность.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть применены руководством магазина бытовой техники «Рекорд» для улучшения стимулирования труда персонала и внедрения изменений, способствующих повышению эффективности работы фирмы.

Научная новизна исследования заключается в создании стратегии стимулирования труда сотрудников при внедрении изменений, адаптированных к особенностям розничной продажи бытовой техники в организациях.

Основное внимание уделяется применению различных методов стимулирования труда персонала для достижения целевых показателей деятельности фирмы.

В данной работе по изучению стимулирования труда персонала в сфере розничной торговли были использованы научные труды отечественных исследователей, таких как А.Е. Боковня¹, А.Я. Кибанов², О.А. Лыморева³, О.К. Минева⁴, Н.А. Шубина⁵, Т.Г. Озерникова⁶, В.В. Белашова⁷, А.В. Ребров⁸ и др.

Среди них представлены труды ученых, которые специализируются на проблемах стимулирования труда персонала в организациях, а также литература по проблемам систематизации стимулирования труда работников, экономической теории, управления персоналом и экономики труда. Помимо этого, теоретическую и методологическую базу исследования составляют официальные материалы, находящиеся в открытом доступе. Для практического исследования использованы официальные статистические данные, бухгалтерская и статистическая отчетность магазина бытовой техники «Рекорд» в городе Вольске.

¹ Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 32.

² Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 14.

³ Лыморева О.А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли / О.А. Лыморева, А.А. Мирошникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – Вып. 7 (65). – С. 139 – 143.

⁴ Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Минева О.К., Арутюнян С.А. и др. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 6.

⁵ Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. Конф. № 8 (23) – С. 31.

⁶ Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2016. – С. 183.

⁷ Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. – С. 179 – 181.

⁸ Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2017. – С. 346.

Теоретическая значимость работы заключается в систематизации общей теоретико-методологической базы, а также практического исследования для разработки эффективных мер по формированию и совершенствованию стратегического развития фирмы путем совершенствования системы стимулирования труда в сфере розничной торговли бытовой техникой.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, представленной двумя главами, заключения, списка использованных источников и приложения. Первая глава содержит теоретическую информацию: понятие, функции, виды и принципы стимулирования труда персонала в сфере розничной торговли. Вторая глава посвящена анализу финансово-хозяйственной деятельности и особенностей стимулирования труда персонала магазина бытовой техники «Рекорд», а также в ней даны рекомендации по совершенствованию стимулирования труда сотрудников с экономическим обоснованием. В приложении представлен СВОТ-анализ магазина «Рекорд», в котором отражены основные направления развития магазина и стратегии его дальнейшего развития с учетом воздействия всех внутренних и внешних факторов.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависят от качества работы его сотрудников. А для того чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование персонала.

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей¹.

¹ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 14.

Стимулирование труда персонала в сфере розничной торговли – это система мер, которая помогает повысить эффективность работы продавцов, кассиров, консультантов, менеджеров и других сотрудников розничных предприятий за счет заинтересованности в достижении высоких результатов и удовлетворенности от работы¹. Чтобы стимулировать работу и поддерживать активность персонала, руководство должно определить перечень благ, лежащих в основе стимулов. Эти блага (льготы, преимущества, поощрения) оформляются в правилах внутреннего распорядка и закрепляются в нормативных документах организации.

Существует ряд правил, которые позволяют руководителю повысить эффективность стимулирующих мер в организации:

- делать поощрения ощутимыми и своевременными (меньше времени между результатом и наградой);
- непредсказуемые поощрения эффективнее регулярных и ожидаемых (неожиданная награда мотивирует сильнее, чем запланированная, поскольку вызывает больший эмоциональный отклик и ощущение признания);
- хвалить эффективнее, чем критиковать (похвала укрепляет позитивное поведение и мотивирует к дальнейшим успехам, в то время как критика часто демотивирует и вызывает сопротивление);
- проявлять внимание к сотрудникам и их семьям;
- давать сотрудникам возможность почувствовать себя успешными;
- поощрять работников за достижение промежуточных целей;
- давать сотрудникам ощущение самостоятельности и чувство контроля над ситуацией.

Функциональное представление стимулирования связано с определением совокупности функций, направленных на достижение определенных целей торговой компанией. В качестве них выступает формирование требуемого

¹ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 15.

поведения сотрудника и побуждение к выполнению определенных действий посредством удовлетворения его потребностей и реализации его интересов.

Стимулирование труда персонала в сфере розничной торговли выполняет следующие функции:

- экономическую (экономия ресурсов, повышение качества, рост прибыли);
- социальную (увеличение доходов населения, влияние на социальную структуру, изменение статуса работника);
- социально-психологическую (формирование внутреннего мира работника, удовлетворение потребностей, ценностей, отношения к труду);
- нравственную (формирование самодисциплины, активной позиции, нравственного климата).

Стимулирование труда персонала в сфере розничной торговли является ключевым элементом успеха современного бизнеса. Понятие стимулирования охватывает все меры, направленные на повышение мотивации и продуктивности сотрудников, задействованных в продаже товаров конечным потребителям.

Существует два основных вида стимулирования труда сотрудников в розничной организации с целью увеличения объемов продаж:

- нематериальное стимулирование;
- материально-денежное стимулирование.

Нематериальное стимулирование – это стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей сотрудников рознично-торговых компаний.

Все виды нематериального стимулирования могут быть разделены на три основные группы:

- 1) корпоративно-системные (стимулирование свободным временем, корпоративная культура, продвижение по службе, стимулирование обучением, делегирование полномочий и прочее);
- 2) социально-бытовые (льготное пенсионное обеспечение и прочее);

3) социально-психологические (стимулирование ответственностью общественное признание и прочее).

Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение персонала на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Материальное стимулирование имеет два основных вида:

- материальное стимулирование денежными средствами;
- материальное стимулирование (натуральное) различными материальными благами.

Материальное и нематериальное стимулирование персонала в сфере розничной торговли должны взаимно дополнять и обогащать друг друга. Также важно находить баланс между требованиями и способностями работников, между целями и возможностями рознично-торговой фирмы.

В основе стимулирования труда персонала в сфере розничной торговли бытовой техникой находятся следующие принципы: комплексность, системность, регламентация, специализация, стабильность, целенаправленное творчество, доступность, постепенность, минимизация разрыва. Они представляют собой набор правил и рекомендаций, которые необходимо соблюдать при разработке и внедрении стимулирования труда. Данные принципы стимулирования помогают повысить эффективность работы сотрудников, улучшить их лояльность к фирме и увеличить доходность компании. Примером грамотного применения принципов стимулирования сотрудников розничной торговли бытовой техникой являются такие фирмы, как «Эльдорадо», «ДНС», «М.видео», «Реванш». В целом, их работа построена на прозрачности и доступности: сотрудники понимают, какие должностные обязанности они должны выполнять, как рассчитывается их зарплата, какие условия необходимо выполнить для получения премий и бонусов. Однако вместе с тем следует подчеркнуть, что задача данного исследования не предполагает выявление достоверности фактов соответствия / несоответствия

практик реализации принципов стимулирования труда в приведенных в качестве примера организациях теоретическим постулатам.

В практической части работы была дана организационно-экономическая характеристика магазина бытовой техники «Рекорд» в городе Вольске, а также проведен СВОТ-анализ, анализ отзывов покупателей, изучены особенности и проведена оценка эффективности материального и нематериального стимулирования труда персонала.

Магазин «Рекорд» является микробизнесом, работающим по упрощенной системе налогообложения. Он принадлежит ИП Хохловой Людмиле Анатольевне. ИП Хохлова Л.А. зарегистрирована 7 февраля 2004 года регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №22 по Саратовской области. ИП присвоены ИНН 644100048799 и ОГРНИП 304644136600031. Покупатели довольно высоко оценивают работу персонала магазина «Рекорд» (92% из 100% являются положительными отзывами). Многие клиенты отмечают, что персонал вежливый, квалифицированный, грамотно консультирует, на все вопросы дает исчерпывающие ответы, помогает в выборе товара. В целом отзывы часто содержат благодарность персоналу.

Основными конкурентами компании «Рекорд» являются физические магазины со схожим товарным ассортиментом: «Орион», «ДНС», «Эльдорадо», «Ситилинк».

К сильным сторонам магазина «Рекорд» относятся:

- большой ассортимент бытовой техники, в том числе известных брендов;
- высокий уровень качества реализуемой бытовой техники;
- профессиональный уровень консультирования.

К слабым сторонам магазина «Рекорд» можно отнести следующие факторы:

- магазин не является крупной торговой сетью,
- слабо развита рекламная деятельность,
- отсутствие небольшого автопарка с водителями.

Небольшому магазину приходится конкурировать не только с такими же по масштабу фирмами, но и с крупными торговыми сетями. Поэтому сотрудники магазина «Рекорд» осуществляют постоянный мониторинг рынка бытовой техники, чтобы цены на однотипный товар не были слишком завышены по сравнению с конкурентами.

Штатное расписание сотрудников «Рекорда» состоит из директора, главного бухгалтера, администратора, двух кассиров, четырех продавцов-консультантов и уборщицы.

Компания «Рекорд» применяет патентную систему налогообложения (ПСН), поэтому имеется ряд определенных ограничений:

- 1) площадь до 150 кв. м.;
- 2) средняя численность наемных работников не более 15 человек;
- 3) годовой доход (выручка) не более 60 млн руб.

Площадь магазина «Рекорд» составляет 146 кв. м., штат сотрудников насчитывает 10 человек, а годовой доход не превышает 60 млн руб., поэтому фирма подходит для применения патентной системы налогообложения.

ИП не обязаны вести бухгалтерский учет, поэтому они не сдают бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах, а налоговая отчетность зависит от применяемого налогового режима. Патентная система налогообложения – одна из самых выгодных. Несмотря на то, что фирма «Рекорд» не является крупной торговой сетью, она смогла занять свою нишу на рынке и сформировать хорошую клиентскую базу, уделив особое внимание ценообразованию, работе с клиентами и стимулированию труда персонала, о чём свидетельствует рост показателей как выручки, так и рентабельности по чистой прибыли за последние годы.

Стимулирование персонала компании «Рекорд» построено на совмещении материального и нематериального стимулирования. Система оплаты труда организована таким образом, чтобы оказывать стимулирующий эффект на персонал магазина. При начислении заработной платы используется повременно-премиальная форма оплаты труда, которая предполагает не только

оплату отработанного времени, но и премии за эффективность выполненной работы. Заработная плата персонала магазина состоит из двух частей: основной, выплачиваемой регулярно (ежемесячно) и в полном объеме и дополнительной, представляющей собой стимулирующую доплату. Основная часть заработной платы рассчитывается по тарифной сетке, где прописаны разряды сотрудников и их базовая зарплата. Также к базовой ставке добавляются доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, а также социальных стимулирующих выплат.

Депремирование может быть вызвано следующими факторами:

- некачественное выполнение профессиональных обязанностей;
- невыполнение плана продаж;
- нарушение трудовой дисциплины;
- грубость с покупателями;
- неправильное оформление документов на товар;
- опоздание по выкладке товара;
- опоздание по выгрузке товара в электронную базу;
- несоблюдение чистоты и порядка в рабочих помещениях;
- систематическое опоздание на работу;
- частое курение в рабочее время и др.

Наличие четкой системы, описывающей условия, обеспечивающей премирование и депремирование сотрудников, является мощным стимулирующим фактором для них. Это помогает персоналу соотнести свои действия с образцовыми, выработать свой стиль поведения на работе, поставить себе финансовые цели и наметить пути их достижения, опираясь на известные им правила. Кроме того, наличие письменно закреплённой и четко соблюдаемой системы финансовых поощрений и наказаний позволяет снизить уровень конфликтов в организации, что благоприятно влияет на общий климат в коллективе и его работоспособность.

Создание комфортной обстановки на рабочем месте является нематериальным стимулированием и находится в центре внимания руководства магазина «Рекорд». Еще одним фактором нематериального стимулирования для сотрудников является возможность изменения расписания в зависимости от своих потребностей. Сотрудники, работающие по сменному графику, имеют возможность поменяться сменами без финансовых потерь. Такая возможность повышает лояльность сотрудников к руководству магазина, заставляет их трудиться с большей отдачей. Также к нематериальному стимулированию, используемому в данном магазине, относится признание заслуг сотрудников, определение и поощрение лучших сотрудников, подчеркивание их заслуг и достижений на доске почета. Все это помогает поднять авторитет сотрудника, его деятельности и сделать его примером для остальных.

Эффективность управления кадрами в магазине «Рекорд»:

1) в 2022 году

$$\text{ЭУК} = 37\,652\,628 / 4\,150\,085 = 9,07 \text{ руб.}$$

2) в 2023 году

$$\text{ЭУК} = 39\,944\,340 / 4\,314\,680 = 9,26 \text{ руб.}$$

3) в 2024 году

$$\text{ЭУК} = 49\,264\,152 / 4\,620\,745 = 10,66 \text{ руб.}$$

Таким образом, в 2022 году 9,07 руб. выручки приходится на единицу затрат на персонал, в 2023 году – 9,26 руб., в 2024 году – 10,66 руб.

В период с 2022 года по 2024 год в магазине «Рекорд» наблюдается повышение эффективности управления кадрами, что свидетельствует о правильной организации трудового процесса руководством фирмы.

Опрос сотрудников показал, что они хотят изменений по вопросу стимулирования труда, как в материальном, так и в нематериальном аспекте. Однако воля работника всегда ставится в зависимость от воли работодателя, и удовлетворение всех пожеланий работников будет финансово невыгодным для компании. С целью более эффективного стимулирования труда персонала руководству магазина «Рекорд» следует периодически проводить опрос о

разных аспектах работы и находить компромиссные решения. Например, основываясь на опросе сотрудников магазина «Рекорд» в данной работе, в качестве решения проблем в области стимулирования труда можно обратить внимание на отсутствие информационной доски для персонала, неэффективные штрафные санкции в виде депремирования, редкое применение морального стимулирования, отсутствие ежемесячной доплаты за стаж и др. Несмотря на то, что в ходе опроса сотрудники пожелали получать премиальные выплаты за качество работы, все же обсуждение рекомендаций с руководством, показало, что оптимальным решением является организация выплаты премий по четким, однозначно трактуемым критериям, каковым и является основание – стаж работы. Это как раз и есть пример того, что каждая сторона – и работники, и работодатель – высказали свои пожелания (работники – получение премии за качество труда, а работодатель – за стаж). В целом, работники при внедрении предложенных рекомендаций могут получить премиальные выплаты, как они того и хотят, но по другому основанию.

Доля затрат на мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда персонала магазина «Рекорд» в 2025 году от величины годовой выручки 2024 года составит 0,38%:

$$(188\,820 / 49\,264\,152) \times 100\% = 0,38\%.$$

Доля затрат на мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда персонала магазина «Рекорд» в 2025 году от величины чистой прибыли 2024 года составит 4,63%:

$$(188\,820 / 4\,080\,000) \times 100\% = 4,63\%.$$

На основании данных расчетов можно сделать вывод о несущественности затрат на мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда персонала магазина «Рекорд» в 2025 году.

Для эффективной работы предприятия розничной торговли персонал обязательно следует стимулировать. Конечно же, экономический метод является самым распространенным и самым эффективным, но все же остальные методы играют также не маловажную роль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. В данной работе было изучено стимулирование труда персонала в сфере розничной торговли на примере магазина бытовой техники «Рекорд» в городе Вольске. За последние годы у фирмы прослеживается положительная динамика годовых показателей рентабельности по чистой прибыли и выручке, значит магазин развивается и укрепляет свои позиции в рознично-торговом секторе. Штат магазина бытовой техники «Рекорд» небольшой, стимулирование труда сотрудников достаточно разнообразно. Оно включает в себя как материальные, так и нематериальные аспекты. Заработная плата продавцов-консультантов и кассиров зависит от выполнения плана продаж, в то время как заработная плата административных работников – фиксирована. Заработная плата продавцов-консультантов в 2023 году по сравнению с 2022 годом выросла на 11,21%, а в 2024 году по сравнению с 2023 годом – на 12,04%. Заработная плата кассиров в 2023 году по сравнению с 2022 годом выросла на 12,90%, а в 2024 году по сравнению с 2023 годом – на 20%. Данная тенденция роста заработной платы напрямую связана с грамотным стимулированием труда со стороны руководства. Анализ коэффициента текучести кадров показал, что в магазине «Рекорд» низкая текучесть кадрового состава.

Анализ мер по повышению эффективности стимулирования труда персонала магазина «Рекорд», предложенный в данной работе, показал положительный возможный эффект. Доля затрат на мероприятия по повышению эффективности стимулирования труда персонала магазина «Рекорд» в 2025 году от величины годовой выручки 2024 года составит 0,38%, а от величины чистой прибыли 2024 года – 4,63%. Из чего следует, что затраты на улучшение стимулирования труда небольшие и вполне реализуемы на практике.

Руководству магазина «Рекорд» необходимо всегда учитывать, что стимулирование труда персонала должно быть системным, справедливым и направленным на достижение конкретных целей бизнеса.