

Алмакаев А.И.

магистрант

Московский университет имени А.С. Грибоедова

(г. Москва, Россия)

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В СФЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УСЛУГ

***Аннотация:** в работе рассматривается, как малые предприятия в сфере профессиональных услуг могут достигать устойчивого удержания персонала при ограниченных финансовых ресурсах за счёт структурирования системы мотивации в рамках «Материальные стимулы – Нематериальные инструменты – Оценка эффективности». На примере ООО «Марк энд Оукс» (бухгалтерский и налоговый консалтинг, г. Дмитров, численность персонала около 15 человек) авторами описывается комплексный подход к диагностике действующей системы мотивации, сочетающий коэффициентный анализ экономических показателей в динамике за 2023–2025 годы, расчёт индекса eNPS и анкетирование сотрудников. Получены статистически интерпретируемые эффекты: выявлено опережение темпов роста фонда оплаты труда над темпами роста производительности труда при одновременном росте текучести кадров, что свидетельствует о недостаточной мотивирующей роли действующей системы стимулирования. Обоснована необходимость внедрения прозрачной системы KPI, пересмотра структуры премирования и введения нематериальных инструментов мотивации, адаптированных к ресурсным ограничениям микропредприятия.*

***Ключевые слова:** мотивация персонала, малый бизнес, профессиональные услуги, KPI, eNPS, текучесть кадров, коэффициент опережения, нематериальная мотивация, система стимулирования.*

Актуальность исследования обоснована тем, что малые предприятия в сфере профессиональных услуг функционируют в условиях двойного

ресурсного давления: с одной стороны – дефицит квалифицированных кадров, с другой – ограниченные финансовые возможности для конкуренции с крупными работодателями по уровню оплаты труда. По данным СберБизнес, дефицит кадров в России достиг 1,5 млн человек к концу 2024 года, причём малый бизнес оказался в особенно уязвимом положении [1]. В этой среде мотивационные решения нередко принимаются ситуативно – через разовые повышения окладов без общей логики и измеряемых целей. Подобная фрагментарность даёт краткосрочный эффект, но не формирует устойчивой вовлечённости: текучесть кадров растёт, производительность труда стагнирует, а затраты на персонал увеличиваются непропорционально результатам.

Возникает системная проблема: как перейти от разрозненных материальных стимулов к управляемой системе мотивации, обеспечивающей удержание и развитие персонала при тех же ресурсных ограничениях. В связи с этим встаёт вопрос: «Какие управленческие практики в области мотивации персонала МСП обеспечивают устойчивое снижение текучести кадров и рост производительности труда при ограниченном бюджете?»

В реалиях кадрового дефицита ответ лежит не столько в «очередном повышении оклада», сколько в разработке сбалансированной системы мотивации, которая отвечает на ключевой вопрос: какие потребности сотрудников остаются неудовлетворёнными и какими инструментами – материальными и нематериальными – их можно закрыть при имеющихся ресурсах. Именно такая система связывает воедино измеримые цели (снижение текучести, рост производительности, улучшение индекса eNPS) с конкретными управленческими практиками: прозрачными критериями премирования, системой KPI, инструментами признания заслуг и возможностями профессионального развития.

Теоретическую базу исследования составляют содержательные и процессуальные теории мотивации. Двухфакторная теория Ф. Герцберга разграничивает гигиенические факторы (уровень оплаты труда, условия работы, гарантии занятости), устранение дефицита которых лишь снимает неудовлетворённость, и мотиваторы (содержательность работы, признание, профессиональный рост), которые реально повышают вовлечённость [2]. Теория ожиданий В. Врума определяет мотивацию как произведение трёх переменных: ожидание, инструментальность и валентность; если хотя бы одна из них близка к нулю – итоговая мотивация минимальна [3]. Теория постановки целей Э. Локка обосновывает, что конкретная, измеримая и достаточно сложная цель повышает производительность значительно эффективнее, чем расплывчатые указания, что делает её прямой теоретической основой для систем KPI [2].

Структура диагностики системы мотивации в текущем исследовании следующая:

- формируется аналитическая база: финансово-экономические показатели организации за 2023–2025 годы, данные о движении персонала, результаты анкетирования сотрудников;
- рассчитываются показатели экономической эффективности системы мотивации: производительность труда, зарплатоёмкость, коэффициент опережения, доля ФОТ в затратах;
- проводится оценка социальной эффективности: коэффициент текучести кадров, индекс eNPS, структурный анализ удовлетворённости по ключевым факторам;
- на основе выявленных проблем формулируются рекомендации по совершенствованию системы мотивации, адаптированные к ресурсным ограничениям предприятия.

Важную роль при построении системы мотивации играет разграничение понятий «мотивация» и «стимулирование». Мотивация –

внутренний процесс, происходящий в сознании работника на основе его потребностей, мотивов и ценностных ориентаций. Стимулирование – внешнее управленческое воздействие, направленное на активизацию этих побуждений [4]. Руководитель не может напрямую управлять мотивами сотрудника – он лишь создаёт условия, при которых нужные мотивы активизируются. Именно поэтому механистическое повышение оклада без диагностики актуальных потребностей персонала не даёт устойчивого мотивационного эффекта.

Нематериальные инструменты приобретают особое значение именно для малого бизнеса в силу ограниченности финансовых ресурсов. Н.Д. Гуськова с соавторами, исследовав малое предприятие с численностью персонала, сопоставимой с ООО «Марк энд Оукс», установили, что организационная культура и нематериальные факторы (признание, командный дух, ценности компании) в ряде случаев перевешивают материальные стимулы при принятии решения об уходе из компании [5]. По данным пилотного внедрения системы КРІ в сопоставимой организации, введение формализованных критериев эффективности обеспечило рост среднего коэффициента результативности сотрудников с 0,64 до 0,81 и повышение уровня мотивации на 22% [6].

Гипотеза текущего исследования формулируется следующим образом:

1. Действующая система мотивации ООО «Марк энд Оукс», основанная преимущественно на фиксированных окладах и нерегулярных премиях без формализованных критериев, не обеспечивает экономически обоснованного соотношения затрат на персонал и результатов его труда: коэффициент опережения устойчиво ниже 1, что подтверждает опережение роста ФОТ над ростом производительности.

2. Низкий уровень нематериальной мотивации в сочетании с непрозрачной системой премирования формирует субъективное ощущение несправедливости вознаграждения, что является основным драйвером роста текучести кадров.
3. Внедрение прозрачной системы KPI, пересмотр структуры переменной части оплаты труда и введение систематических нематериальных инструментов мотивации способны обеспечить снижение текучести кадров и улучшение индекса eNPS без пропорционального роста фонда оплаты труда.

Таким образом, гипотеза переводит теоретические положения в измеримые эффекты и задаёт основу для комплексной оценки системы мотивации, где экономические показатели определяют «что происходит с затратами и результатами», социальные индикаторы – «как сотрудники воспринимают систему стимулирования», а рекомендации – «какими инструментами устранить выявленный дисбаланс».

Метрики оценки эффективности системы мотивации операционализируют цели диагностики и результативность управленческих воздействий: экономическая компонента (от производительности труда до коэффициента опережения), социальная компонента (от уровня текучести до индекса eNPS). Экономические показатели транслируются в диагностику зрелости системы мотивации (производительность ↑, зарплатоёмкость ↓, коэффициент опережения > 1), затем валидируются социальными индикаторами (eNPS ↑, текучесть ↓).

Диагностика системы мотивации ООО «Марк энд Оукс» проводилась в разрезе трёх лет на основе данных управленческой отчётности и результатов анкетирования персонала. Основные результаты оценки экономической эффективности системы мотивации представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика показателей экономической эффективности системы мотивации ООО «Марк энд Оукс» за 2023–2025 гг.

Показатель (ед.)	2023	2024	2025	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	15200	18400	22700	+7500	+49
Среднесписочная численность, чел.	12	13	15	+3	+25
ФОТ, тыс. руб.	7560	9880	13050	+5490	+73
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1267	1415	1513	+246	+19
Средняя зарплата, тыс. руб./мес.	52,5	63,3	72,5	+20,0	+38
Зарплатоёмкость, %	49,7	53,7	57,5	+7,8 п.п.	-
Коэффициент опережения	-	0,73	0,71	-0,02	-
Текучесть кадров, %	8,3	15,4	20,0	+11,7 п.п.	-
eNPS	+12	+3	-8	-20 п.п.	-

Совокупность результатов указывает на устойчивый дисбаланс в системе мотивации: фонд оплаты труда растёт на 73% при росте производительности труда лишь на 19%. Коэффициент опережения устойчиво ниже единицы (0,73 в 2024 году и 0,71 в 2025 году), что свидетельствует о том, что рост заработной платы не подкреплён соответствующим ростом результативности [4]. Зарплатоёмкость услуг выросла с 49,7% до 57,5%, что при стандарте сферы профессиональных услуг в 45–55% указывает на достижение предельного уровня трудозатратности.

Параллельно текучесть кадров за три года выросла с 8,3% до 20,0%, перейдя из допустимого диапазона (5–10%) в критический. Индекс eNPS снизился с +12 до –8, что означает переход от положительного баланса лояльности к преобладанию критиков среди персонала. Систематическая работа по удержанию сотрудников через инструменты признания и профессионального развития в компании отсутствует: нематериальные

инструменты мотивации применяются эпизодически и не оформлены в единую систему. При неизменном маркетинговом бюджете на привлечение новых сотрудников затраты на замену уволившихся (подбор, адаптация, потеря компетенций) фактически съедают прирост выручки.

Результаты устойчивы к альтернативным интерпретациям: рост ФОТ не является следствием расширения штата пропорционально выручке – численность выросла на 25% при росте выручки на 49%, тогда как ФОТ вырос на 73%. Исключение периода активного найма 2025 года (два новых сотрудника) не меняет вывода: коэффициент опережения остаётся ниже единицы. Анализ в разрезе факторов неудовлетворённости по результатам анкетирования показал, что основными драйверами оттока являются непрозрачность премирования (отметили 78% опрошенных), отсутствие чётких критериев карьерного роста (67%) и недостаточное признание результатов труда (61%).

Компромисс решения достигается через внедрение трёх взаимосвязанных блоков. Первый – прозрачная система KPI, связывающая переменную часть оплаты труда с измеримыми результатами: для бухгалтеров и консультантов это своевременность и безошибочность отчётности, удовлетворённость клиента, объём обслуживаемых клиентов. Второй – систематические нематериальные инструменты: ежемесячное публичное признание, прозрачная траектория карьерного роста, оплата профессионального обучения. Третий – регулярный мониторинг через квартальный замер eNPS и ежегодный расчёт коэффициента опережения, чтобы корректировать систему по данным, а не по интуиции. Ограничения связаны с небольшой численностью персонала: выборка в 15 человек не позволяет применять строгий статистический аппарат; выводы носят диагностический характер и требуют проверки на расширенной панели малых предприятий аналогичного профиля.

Таким образом, представленная рамка «Диагностика – KPI – Нематериальные инструменты – Мониторинг» операционализирует развитие системы мотивации в малом бизнесе сферы профессиональных услуг и позволяет интерпретировать наблюдаемые эффекты: рост текучести при одновременном росте ФОТ объясняется отсутствием инструментальности в восприятии сотрудников (теория Врума) и дефицитом мотиваторов при достаточных гигиенических факторах (теория Герцберга). Практическая ценность работы – диагностический чек-лист и минимальный набор метрик (коэффициент опережения, eNPS, текучесть кадров, зарплатоёмкость), позволяющие управлять мотивацией без опоры на интуицию. Модель пригодна к адаптации для других малых предприятий в сфере профессиональных услуг со схожей структурой персонала и ресурсными ограничениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. СберБизнес Live. Дефицит кадров: что делать малому бизнесу. 2025. URL: <https://sberbusiness.live/publications/deficit-kadrov-v-rossii>.
2. Шахова В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2015.
3. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. и др. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Проспект, 2014.
4. Задорова Т.В., Шигильчева С.А., Богатова Т.А. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4.
5. Гуськова Н.Д., Ерастова А.В., Миронова Т.В. Влияние организационной культуры на повышение мотивации сотрудников малого предприятия // МНИЖ. 2024. № 7 (145).

6. Зокиров С.И., Каримова Г.А. Разработка системы формирования критериев для определения эффективности труда сотрудников (KPI) // Universum: технические науки. 2025. № 11 (140).
7. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
8. Мищенко Т.Л. Маркетинговые стратегии как инструмент развития бизнеса // Финансовый менеджмент. 2023. № 2-2. С. 74–80.

Almakayev A.I.

Master's Student

Moscow University named after A.S. Griboyedov

(Moscow, Russia)

EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN A SMALL PROFESSIONAL SERVICES FIRM

Abstract: *The paper examines how small professional services firms can achieve sustainable staff retention with limited financial resources by structuring their motivation system within the framework 'Material Incentives – Non-Material Tools – Performance Evaluation'. Using the case of Mark & Oaks LLC (accounting and tax consulting, Dmitrov, ~15 employees), the authors describe a comprehensive approach to diagnosing the existing motivation system, combining ratio analysis of economic indicators over 2023–2025, eNPS calculation, and employee surveys. The analysis reveals that payroll growth (73%) significantly outpaces labour productivity growth (19%), while staff turnover has risen from 8.3% to 20.0% and the eNPS index has dropped from +12 to –8. The paper substantiates the need to introduce a transparent KPI system, revise the variable pay structure, and implement non-material motivation tools adapted to the resource constraints of a micro-enterprise.*

Keywords: *personnel motivation, small business, professional services, KPI, eNPS, staff turnover, advancement ratio, non-material motivation, incentive system.*