

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала на примере  
АНО «Конфедерация модельного спорта»

Студент

Е.Д. Татарничева  
(И.О. Фамилия)

---

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, А.Л.Никишина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

---

Тольятти, 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Е. Д. Татарницева

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала на примере «АНО Конфедерация модельного спорта»».

Научный руководитель: А. Л. Никишина

Цель работы – разработка мероприятий по повышению и совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на примере АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (АНО) «Конфедерация модельного спорта».

Объектом исследования бакалаврской работы является деятельность АНО «Конфедерация модельного спорта» Предметом исследования бакалаврской работы является система нематериальной мотивации персонала.

Краткие выводы по работе: проведен анализ системы нематериального мотивирования персонала АНО «Конфедерация модельного спорта». Разработаны мероприятия для улучшения и оптимизации нематериальной мотивации сотрудников: эффективное использование рабочего времени, посредством освоения дистанционного образования через обучение на мастер-классах, и использования в учебном процессе рабочих тетрадей; создание условий для социальной активности работников посредством создания единой системы мотивации и стимулирования. Где должны быть отражены мотивы признания, самоуважения, безопасности и комфорта, принадлежности, общения и самореализации; разработка и введение в действие положения о моральном стимулировании работников.

Практическая значимость работы заключается в использовании материалов данной работы в изучении дисциплины управления персоналом, а также в практической деятельности предприятия.

Общий объем работы, без приложений, 55 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 8.

## **Abstract**

The bachelor's work was completed by the student: E. D. Tatarnitseva

R&D: "Improvement of the system of non-material motivation of personnel on the example of" ANO Confederation of Model Sports "".

Scientific adviser: A. L. Nikishina

The purpose of the work is to develop measures to improve and improve the system of non-material motivation of personnel using the example of the AUTONOMOUS NON-PROFIT ORGANIZATION (ANO) "Model Sports Confederation".

The object of the research of the bachelor's work is the activity of the ANO "Confederation of Model Sports". The subject of the research of the bachelor's work is the system of non-material motivation of personnel.

Brief conclusions on the work: the analysis of the system of non-material motivation of the personnel of ANO "Model Sports Confederation" was carried out. Measures have been developed to improve and optimize the non-material motivation of employees: effective use of working time, through the development of distance education through training in master classes, and the use of workbooks in the educational process; creating conditions for the social activity of employees through the creation of a unified system of motivation and incentives. Where should be reflected the motives of recognition, self-respect, safety and comfort, belonging, communication and self-realization; development and implementation of a provision on moral incentives for employees.

The practical significance of the work lies in the use of the materials of this work in the study of the discipline of personnel management, as well as in the practical activities of the enterprise.

The total volume of work, without attachments, 55 pages of typewritten text, including tables - 11, figures - 8.

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала организации .....	5
1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала.....	5
1.2 Опыт нематериальной мотивации персонала в России и за рубежом .....	20
2 Анализ системы нематериальной мотивации сотрудников в АНО «Конфедерация модельного спорта» .....	27
2.1 Характеристика деятельности и анализ организационно-экономических показателей деятельности АНО «Конфедерация модельного спорта».....	27
2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала .....	37
3 Совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта» .....	47
3.1 Решение проблем функционирования предприятия за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников .....	47
3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий.....	50
Заключение .....	54
Список используемых источников.....	56

## Введение

Непрерывный рост производительности труда, заинтересованность работников в конечных результатах хозяйствующего субъекта, а также процессы управления персоналом в целом играют огромную роль в условиях современной экономики. Данные вопросы актуальны для всех руководителей хозяйствующих субъектов. Рациональное использование механизмов системы нематериально мотивации сотрудников способствует повышению ответственности персонала к поставленным задачам, что приводит к эффективности воздействия управляющего звена на сотрудников компании. Существует целый ряд методов нематериальной мотивации, каждый из которых даёт возможность стимулировать сотрудников организации к достижению поставленных стратегических целей, а также оказывать влияние на результативность коммерческой деятельности в целом.

Хозяйствующие субъекты, в которых трудятся наиболее мотивированные сотрудники, имеют конкурентное преимущество на рынке и достигают эффективных результатов, несмотря на различные факторы, усложняющие процесс их деятельности. Необходимо отметить, что компании-лидеры абсолютно во всех отраслях непрерывно ищут новые способы мотивации своих служащих и выходят на высший уровень, если находят результативный способ вдохновения сотрудников на продуктивную работу.

Таким образом, тема бакалаврской работы представляется актуальной.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению и совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на примере АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (АНО) «Конфедерация модельного спорта».

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивация персонала;

- провести анализ деятельности и дать оценку действующей системе мотивации сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала и провести их социально-экономическую оценку.

Объект исследования - АНО «Конфедерация модельного спорта».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала. Анализ научной литературы, структурный анализ, наблюдение, анкетирование, сопоставление, сравнительный анализ, классификация по различным признакам – методы исследования, используемые в ходе выполнения данной работы. Такие методы как анализ литературных источников, анализ хозяйственной деятельности предприятия, описание, разработка и обоснование проектных предложений в совокупности составили методическую базу выполненной работы.

Труды современных отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, мотивации труда на современных предприятиях – Веснина В.Р., Варенова А.В., Гаврилова А.Т., Егоршина А.П., Жданкина Н.А., Каржаманова И.В., Кибанова А.Я., Кунц Дж., Латфуллина Г.Р., Шапиро С.А, и др. – являются теоретической основой исследования.

В роли информационной базы бакалаврской работы выступают: положения ТК РФ, а также локальные нормативные акты АНО «Конфедерация модельного спорта» и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что ряд предложенных рекомендаций и результаты исследования могут быть использованы в процессе разработки планов, программ и проектов, направленных на улучшение системы нематериальной мотивации персонала АНО «Конфедерация модельного спорта». Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

# 1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала организации

## 1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала

Мотивационный менеджмент – это процесс управления человеческими ресурсами, который рассматривает мотивацию в качестве основного элемента для эффективного выполнения кадрами трудовых функций [28].

Мотивация – основа любой личности. Несмотря на то, что организация – это коллектив, потенциал каждой личности играет важную роль в эффективности коллектива, его слаженности. Сотрудник любой организации – это главное эхо экономической и социальной систем, он несет творческое начало, обеспечивает успех и прорыв организации или наоборот ее увядание.

Основа любой организации – кадровая система. На рисунке 1 изображена структура персонала организации в общем виде.

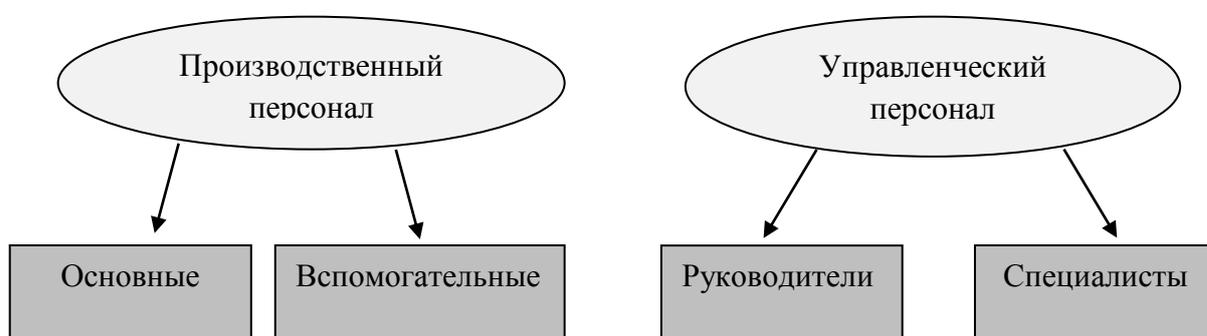


Рисунок 1 – Структура персонала организации

Сотрудники, работающие в организации, несут ответственность не только за производство промежуточной и конечной продукции, но и за формирование общей культуры производства и внутренней среды в компании, что способствует благоприятному функционированию и процветанию хозяйствующего субъекта. Общее восприятие организации на

внешнем рынке зависит от работы персонала, от его вовлеченности в успех, в общее дело.

Персонал организации – это постоянный состав любого учреждения, образующий группы по профессиональным или другим характеристикам, с указанием должностей и заработной платы, закрепленных за каждой должностью; сводка всех сотрудников предприятия, вовлеченных в работу, сводка рабочих ресурсов, доступных компании и необходимых для выполнения определенных функций, достижения целей компании и долгосрочного развития [4].

Опыт работы, пол, возраст, образование, лояльность, семейное положение – все эти критерии позволяют классифицировать сотрудников организации. Некоторые из этих различий можно заметить с первого взгляда, другие становятся очевидными во время работы сотрудника в организации. Эти параметры имеют ключевое влияние на производительность и поведение отдельного сотрудника, а также на поведение и действия персонала в целом. Важной задачей управленческой связи организации является создание благоприятных условий для достижения наиболее эффективных результатов деятельности каждого сотрудника.

Следует отметить, что каждый сотрудник выступает и как потребитель товаров, и как производитель конечного продукта в своей организации. Уровень его заработной платы, который зависит от того, насколько руководство компании оценивает качество выполняемой работы, влияет и на степень потребления. Если нарушается принцип распределения льгот по объему и качеству работы, снижается мотивация деятельности сотрудника, а также пропадает интерес к качеству работы и нацеленность на достижение максимального результата. [43]

Производственный и вспомогательный персонал хозяйствующего субъекта отвечает за работу по производству материалов, где физический труд играет особую роль. Эту категорию сотрудников как «рабочих», в свою

очередь, можно разделить на основной и вспомогательный персонал. Конечный продукт или услуга – это результат работы основных рабочих, но эффективная поддержка производственного процесса снова является результатом работы вспомогательного или обслуживающего персонала [1].

Но управленческий персонал и сотрудники работают с преобладанием не физической, а умственной работы. Их рабочая деятельность направлена на повышение уровня эффективности компании, в которой они работают. Максимального уровня эффективности можно достичь за счет рациональных управленческих решений, их дальнейшей реализации и, конечно же, контроля за их выполнением. В категории сотрудников также можно выделить две основные группы: менеджеры и специалисты. В компетенцию руководителя входит принятие конкретных управленческих решений и наличие нескольких подчиненных – это критерий, который отличает его от специалиста.

Сотрудник имеет возможность приобретать интеллектуальную собственность, а работник – нет. Интеллектуальная собственность – это вид капитала, владелец которого, в свою очередь, защищен от эксплуатации в классической форме. В современном обществе сотрудники работают полный рабочий день, и поэтому мотивы их работы обычно значительно меняются. У них принципиально разная мотивация к работе, основанная на сочетании рабочей силы. Стоит отметить, что результаты работы такого подключения напрямую будут зависеть от уровня интеллекта каждого из сотрудников. [38]

Мотивация сотрудников понимается как комплекс стимулов, внешних и внутренних, которые можно использовать для воздействия на человека, чтобы пробудить желание эффективно выполнять должностные обязанности на высоком уровне. Мотивационный менеджмент предусматривает систему мер, направленных на привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, повышение их трудоспособности. Стоит отметить, что, если мотивационный процесс в компании осуществляется эффективно,

преимущества имеют не только рядовые сотрудники, но и управленческая команда [17].

Мотивация сотрудников может быть разных видов: а) внутренняя (собственные потребности и интересы) и внешняя (стимулы извне); б) положительная (стимулы одобрения и поддержки) и отрицательная (стимулы порицания и наказания); в) материальная и нематериальная [9]. В нашей работе мы подробнее остановимся на нематериальной мотивации сотрудников.

Нематериальная мотивация – это набор методов стимулирования, не требующих от компании значительных финансовых затрат. Этот вид мотивации апеллирует не к базовым потребностям человека, а к высшим (уважение, саморазвитие и т.д.). Затраты будут очевидны, если вас не устроит устная похвала человека, которого вы уважаете. Важно минимизировать и максимизировать эффект [21].

Характерной чертой мотивации, в большинстве своем нематериальной, является публичность. Это хороший образовательный момент для личности сотрудника и для команды в целом.[39]

Мотивация с одной стороны воздействует на конкретного работника или группу работников. Но с другой стороны грамотная система мотивации может привести к расширению объема, повышению качества продукции и услуг, на улучшение технического уровня организации с учетом достижений научно-технического прогресса (НТП). Мотивированные сотрудники стремятся более эффективно и качественно трудиться, что влечет за собой повышение рентабельности организации, снижение себестоимости продукции и услуг, увеличение прибыли. А это в свою очередь дает возможность дополнительно материально поощрить сотрудников. Поэтому стимулирование сотрудников к более эффективному труду благоприятно сказывается не только на доходах организации, но и на росте доходов самих сотрудников [32].

Стимулирование сотрудников в современной социально-экономической ситуации не должно ограничиваться только денежными мерами и другими способами материального вознаграждения. Наиболее эффективное стимулирование связано с внутренними мотивами человека, поэтому должно быть направлено формирование в сотруднике заинтересованности в успехе организации и на совершенствование личности работника. Элементы мотивации помимо материальных стимулов должны включать в себя также другие формы, например, повышение статуса сотрудника в организации, социальные льготы, моральные поощрения и др.

Цели нематериальной мотивации сотрудников идентичны целям, которые руководство компании ставит перед созданием системы материального стимулирования. Первая цель – повысить эффективность деятельности сотрудников и всей компании. Другими целями нематериальных стимулов являются: увеличение корпоративной прибыли; создание в коллективе благоприятной среды с элементами здоровой конкуренции; обучение сотрудников новым навыкам и компетенциям; профессиональное развитие сотрудников; развитие творческого потенциала. [41]

В отличие от материальных стимулов, команда не разделена при нематериальной мотивации коллектива. Например, если все сотрудники регулярно участвуют в совместных встречах, тренингах, корпоративных событиях, все чувствуют себя в равной степени важными для организации, причастными к общему делу, а это положительно влияет на общую атмосферу в организации, командную работу [21].

Рассматривая подробнее типы нематериальной мотивации сотрудников, следует выделить несколько видов.

Первый вид – социальная мотивация. К ней относится медицинское страхование, возможность получения образования (высшего, дополнительного) и повышения квалификации, наличие карьерных

перспектив. Достижение социальной мотивации означает усиление чувства смысла у сотрудника путем вовлечения его в процесс принятия решений, участия в руководстве командой и делегирования важных полномочий.

Второй вид – психологическая мотивация. Она напрямую зависит от личностных, индивидуальных и коммуникационных потребностей каждого человека. Чтобы активировать этот вид мотивации важно изучить особенности личности каждого сотрудника, их межличностные отношения. Работа по созданию благоприятной командной среды строится с учетом интересов всех сотрудников. При такой мотивации важную роль также играют образец для подражания и авторитет менеджера, а также регулярная организация корпоративных мероприятий [21].

Следующий вид – моральная мотивация. Моральная мотивация связана с потребностью сотрудника в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Признание заслуг работника – один из самых эффективных инструментов воздействия. Для этого можно использовать устные публичные благодарности, почетные грамоты, сертификаты и пр.

И наконец, организационная мотивация. Она проявляется в заботе работодателя о сотруднике, об адекватной организации его рабочего места, об адекватном распределении режимов труда и отдыха, о питании, о рациональном отдыхе, как во время обеденных перерывов, так и в течение года. Для реализации этого вида мотивации работодатель должен озаботиться о рациональной организации рабочих мест и мест отдыха, должен регулярно обновлять оборудование, мебель, оргтехнику, подумать об открытии столовой или кухни, спортзала и комнаты отдыха [32].

Нематериальная мотивация напрямую влияет на внутренние индивидуальные ценности и потребности сотрудников, а также активизирует желание работать, проявлять инициативу в рабочем процессе, много работать, развивать и повышать уровень профессионализма. Содержание и

фокус – это два подхода, которые в настоящее время используются в исследованиях теории мотивации.

Первичным мотивом всех человеческих действий являются личные потребности, и именно этого придерживается подход теории содержания. Основное внимание в этом подходе уделяется человеческим потребностям. Сторонниками этого подхода являются американские психологи, такие как А. Маслоу, Ф. Герцберг и Д. Макклелланд [5].

А. Маслоу является автором известнейшей теории мотивации, основанной на иерархии потребностей. В рамках своей работы американский психолог предложил разделить все потребности человека на пять основных групп. Он утверждал, что желание удовлетворить свои непосредственные личные потребности можно наблюдать в поведении человека. Он разделил все нужды на большие и второстепенные. Основные две категории потребностей он отнес к основным, а остальные три – к второстепенным.

По словам А. Маслоу, первоначальные потребности включают 2 группы. Первая – физические потребности (еда и вода, сон, жилье). Человек удовлетворяет эти потребности в целях собственного выживания. Вторая – защита от опасностей окружающего общества и стабильность, уверенность в будущем [42].

В своей работе психолог относил к вторичным потребностям:

- социальную необходимость - общение, дружба и увлечение;
- потребность в признании другими личных качеств в этом отношении;
- самовыражение через творческую деятельность, реализацию своих возможных способностей и постоянный личностный рост.

Согласно концепции, разработанной А. Маслоу, все потребности могут быть представлены в жестком иерархическом порядке, отображающем их в виде пирамиды, на основе которой лежат основные потребности. Эту пирамиду можно рассматривать как рисунок 2.

Пирамида А. Маслоу наглядно демонстрирует иерархию человеческих ценностей. Первоначально человек стремится удовлетворить базовые потребности. Без удовлетворения потребностей более низких уровней удовлетворение более высоких уровней потребностей мало достижимо, не актуально для человека. По мере удовлетворения базовых потребностей важность более высоких потребностей постепенно возрастает. В результате именно эти потребности становятся основными стимуляторами.

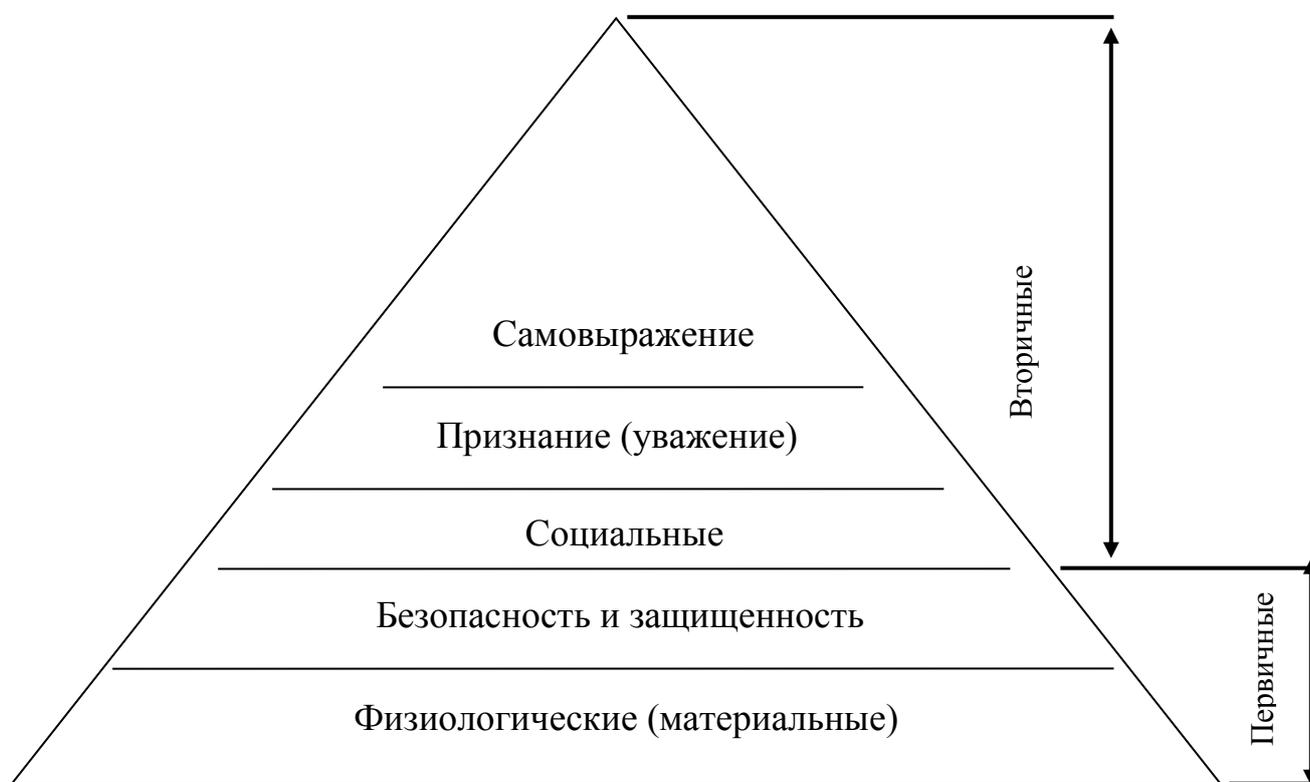


Рисунок 2 – Пирамида потребностей по А.Маслоу

Самовыражение через творческую деятельность, реализация возможных способностей и постоянное повышение личностного роста считаются высшими потребностями. Поскольку процесс мотивации считается бесконечным, эта потребность не может быть полностью

удовлетворена, потому что личность человека формируется и растет на протяжении всего жизненного цикла.

Американский психолог Дэвид Макклелланд, чьи труды тоже находятся в рамках первого подхода, в своей теории мотивации (трехфакторной модели потребностей) особое внимание уделял потребностям самого высокого уровня. Он считал, что потребность в успехе, стремление к власти и достижение признания постоянно росли и играли важную роль в процессе производства и развития менеджмента. При этом под успехом он понимал не признание коллектива, а личный успех в активной работе, готовность брать на себя личную ответственность, принимая порой трудные решения.

Другой американский психолог Фредрик Герцберг в своей теории мотивации (двухфакторная теория потребностей) рассматривал влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию труда сотрудников. Согласно его теории, сосредоточение внимания на определенных группах факторов приводит к различным результатам мотивационного процесса. Ф. Герцберг считал, что работодатель должен сначала обеспечить наличие гигиенических факторов, а затем мотивационных, тем самым устраняя чувство неудовлетворенности сотрудников. Вышеперечисленные факторы изображены в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Заработок	Карьерный рост
Условия работы	Признание
Стабильность	Успех
Межличностные отношения	Самостоятельность
Личность руководителя	Ответственность

Прежде всего, надо отметить, что само наименование «гигиенические» не несет в себе прямого значения, связанного со здоровьем, а скорее с

предупреждением негативных влияний. Гигиенические факторы неразрывно связаны с условиями труда сотрудников, внутренние потребности которых трудно, но возможно удовлетворить. Данные факторы затрагивают и вопросы здоровья как такового. Он отмечает, что результата возможно достичь, только если физические потребности соотнесены с собственно мотивационными.

Если работодатель качественно удовлетворил гигиенические потребности (куда относится и зарплата), у работника появляется стремление добиваться конкретного результата и благодаря этому и вероятному карьерному росту появляется двигатель к большим достижениям сотрудника, т.е. включается именно мотивация. Работникам нужен дух передового опыта, который поддерживает сотрудников в повышении качества их работы в будущем.

Эти три теории мотивации согласованы на основе мониторинга потребностей и выделения конкретных совпадающих факторов. Использование данных теорий в мотивационном менеджменте позволяет руководителям принимать правильные управленческие решения для повышения эффективности работы персонала.

Во втором типе мотивационных теорий, основанных на процессе, а не на элементах, не обязательно удовлетворять потребности, но их нужно пересматривать. Согласно теории процессов, человеческое поведение является результатом восприятия ситуации и ожидания последствий действий, предлагаемых в той или иной ситуации.[40]

Процедурные теории (второй подход) исследуют достижение цели через распределение усилий сотрудников и выбор определенного типа действий. К ним относятся модель мотивации В. Врума или концепция надежды, а также теория или модель Портера-Лоулера или теория справедливости [5].

Мотивационная теория ожиданий В. Врума – одна из наиболее популярных. В этой теории внутренние мыслительные процессы существенно преобладают над потребностями. В рамках этих процессов сотрудник оценивает реальность поставленной перед ним либо им самим цели, а также возможность получения вознаграждения за усилия. Для этого ему необходимо оценить свои способности, соотнести со сложностью задачи, понять, достойное ли вознаграждение его ждет в случае успеха. Чем ближе друг к другу эти факторы, тем выше мотивация.

Модель Портера-Лоулера (процессуальная теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера) является комплексной, так как объединяет и теории ожиданий, и теории справедливости. В этой модели важными составляющими являются сочетание затраченных усилий при осознании сотрудником своей роли, своих способностей с полученными результатами и адекватностью вознаграждения (степень удовлетворенности). Свои текущие потребности сотрудник удовлетворяет посредством получаемого вознаграждения, за достигнутые результаты. При этом основным показателем является достижение внутренней удовлетворенности, внутреннего вознаграждения, включая чувство самоуважения и компетентности. Однако это не исключает и внешнее вознаграждение – похвала руководства, повышение по службе, премия.

Существует относительно широкая классификация мотивации сотрудников. Попарно рассмотрим различные типы мотивации сотрудников.

Всем известно, что работа может быть мотивирована либо материальным стимулированием, либо признанием заслуг сотрудника, что означает, например, улучшение условий труда или отдыха. Следовательно, существует деление мотивации сотрудников на материальную и нематериальную.

Мотивация также может быть положительной или отрицательной. Мотивацию, основанную на положительных стимулах, принято называть

положительной, а стимулы, направленные на предотвращение отрицательных последствий, - отрицательными. [42] В рамках положительной мотивации сотрудник ожидает заслуженного вознаграждения и старается его заслужить и оправдать своими действиями. В то же время он старается избегать действий, которые могут иметь негативные последствия [16]. На практике положительные методы мотивации зарекомендовали себя более эффективно, но часто возникают ситуации, когда без применения отрицательных мер обойтись просто невозможно. Каждый руководитель должен следовать правилу, согласно которому негативные меры должны применяться исключительно в частной жизни сотрудника, нет необходимости публиковать и обсуждать правонарушения конкретного сотрудника.

Мотивацию можно разделить на внутреннюю и внешнюю. Внутренняя – это желание сотрудника получать личное удовольствие от процесса своей работы или от конечного результата. Внешняя мотивация, в свою очередь, направлена на стимулирование и улучшение внутренней мотивации. Следует отметить, что внешняя мотивация должна постоянно использоваться руководством [29].

Важно различать групповую и индивидуальную мотивацию. Широко признано, что во многих компаниях существует общая корпоративная концепция мотивации. Поэтому мы можем с уверенностью сказать, что личные стимулы необходимы для ключевых сотрудников, а также стимулы для групп сотрудников, потому что у разных сотрудников разные потребности и интересы. В современном обществе наиболее важной моделью мотивации является индивидуальная модель.

Заработная плата, различные виды вознаграждения, карьерный рост, общая психологическая атмосфера в коллективе и система льгот, применяемая в компании, также являются формами мотивации сотрудников.

Из всего вышеизложенного следует, что мотивация – это не только относительно сложная, но и относительно самостоятельная система трудовых отношений. Как система, мотивация, ориентированная на сотрудников, имеет свои собственные цели, функции и методы, которые руководство использует в процессе всей деятельности организации в целом. Выбор системы мотивации зависит от многих условий, таких как устоявшиеся традиции в компании, непосредственно от структуры организации и личных качеств сотрудников.

## **1.2 Опыт нематериальной мотивации персонала в России и за рубежом**

Удовлетворение личных потребностей возможно не только собственным физическим или умственным трудом, но и частной собственностью. Среди известных мотивов развития производства наиболее сильным считается мотив «самосохранения», который, в свою очередь, порождается частной собственностью [29].

В разных странах модели нематериальной мотивации имеют свои особенности. В зарубежной практике в настоящее время все больше внимания в системе нематериальной мотивации труда уделяется не массовому, унифицированному, а индивидуальному подходу. Американская модель мотивационного менеджмента – одна из самых известных в мире – характеризуется использованием системы оплаты труда, ориентированной на время в различных вариантах, а также на достижение личного успеха каждого сотрудника, что приводит к экономическому благополучию и процветанию, повышается эффективность хозяйствующего субъекта. В свою очередь, размер заработной платы не может быть ниже установленного законом уровня. Размер вознаграждения сотрудника напрямую зависит как от уровня его квалификации, так и от уровня безопасности на конкретной территории. Квалификация персонала оценивается ежегодно. Следует

отметить, что в американской мотивационной модели особое внимание уделяется системе обучения. Как правило, за профессиональным развитием следует карьерный рост, в российских организациях это происходит не всегда [12].

Рассмотрим немецкую систему нематериальной мотивации сотрудников. Особое внимание уделяется социальной справедливости, солидарности и экономической свободе. Причина в том, что немецкие компании уделяют большое внимание вознаграждению сотрудников за сочетание специальностей и принятию дополнительных обязанностей. Руководители российских компаний должны принять такой подход. Концепция социального партнерства также активно используется в Германии. Налоговая стратегия основана на интересах малоимущих в обществе. Финансирование социально значимых проектов идет за счет прогрессивного налогообложения, а самые богатые слои населения снова лишаются дотаций. Социальная стратегия в Германии отвечает интересам многих людей, с особым упором на пенсии и общие льготы, что, в свою очередь, повышает мотивацию [25; 26].

В Соединенном Королевстве также практикуется введение соглашений между администрацией организаций и профсоюзов, суть которых заключается в том, что прибыль от роста производительности труда напрямую распределяется между предпринимателями и рабочими, отсюда возможность повышения заработной платы без ущерба производственному процессу [28].

В Японии преобладает массовая психология, в которой нет деления на индивидуальную и групповую системы нематериальной мотивации. Обычно в организациях есть группы из четырех и более человек, но наиболее подходящей группой сотрудников считается от десяти до двадцати человек. Эта практика часто не встречается в отечественных компаниях, хотя групповая работа приводит к взаимодействию различных сотрудников и их

общей ориентации на выполнение поставленной задачи в рамках рабочего процесса. Следует отметить, что во избежание искажения ценностей и несоответствий конкуренция между сотрудниками одного коллектива никоим образом не поощряется, при этом между группами существует конкуренция. Трудовые отношения в Японии основаны на трех принципах: набор сотрудников без установления конкретного срока, применение концепции приоритета при определении заработной платы и карьерного роста и создание внутренних профсоюзов. Результатом соблюдения этих принципов является сокращение времени простоя и забастовок, внедрение новейших технологий, повышение уровня контроля за качеством продукции или услуг, значительное повышение эффективности. В японских компаниях поддерживается частая иерархическая реструктуризация сотрудников, изменения обычно не столь значительны, но их систематическая мотивация отлично мотивирует сотрудников и дает им ощущение непрерывного карьерного роста [28].

Успех транснациональных компаний зависит от высококвалифицированного персонала, поэтому обслуживание является самым дорогостоящим.

За рубежом и в России стимулирующие модели имеют огромное количество различий, но есть сходства. В современной экономике российские организации все больше полагаются на зарубежный опыт, так как лучшие мотивационные модели разработаны зарубежными психологами.

В отечественной практике особенно важную роль играют следующие компоненты: использование механизма социального партнерства для рассмотрения частых трудовых споров, определение механизмов оплаты труда и рациональная налоговая политика в отношении персонала [10].

Менеджер должен всегда учитывать групповые и индивидуальные интересы сотрудников для достижения целей организации, а менеджеры должны рационально применять различные методы воздействия на персонал

в правильном порядке. Результатом грамотного подхода к вопросу мотивации сотрудников является повышение эффективности производственного процесса за счет развития не только профессиональных навыков, но и творческого потенциала. Всем известно, что функционирование любого субъекта хозяйствования зависит от уровня взаимодействия всех членов рабочего коллектива. Каждый руководитель стремится иметь под своим началом исключительно квалифицированных, компетентных, инициативных и ответственных сотрудников.

Процесс управления кадрами включает в себя создание адекватного комплекса методов организации, планирования, вопросов подбора, распределения, перераспределения и эффективного использования кадров, а также контроля и мотивации. Если руководящему звену удастся широко использовать возможности сотрудников, то и результаты деятельности будут носить исключительно положительный характер. В нижепредставленной таблице 2 наглядно представлен комплекс методов управления кадрами.

Таблица 2 – Комплекс методов управления персоналом

Функции управления	Планирование	Организация	Контроль	Нематериальная мотивация
Процессы				
Подбор персонала	<p>Определение источников набора.</p> <p>Составление планов баланса рабочей силы, подготовки и переподготовки кадров.</p>	<p>Использование источников набора.</p> <p>Подбор и подготовка кадров</p>	<p>Проверка исполнения плана баланса, подготовки и переподготовки и кадров</p>	<p>Разработка системы стимулирования труда</p>
Распределение персонала	<p>Составление кодограмм в текущий момент и на перспективу</p> <p>Прогнозирование профпригодности</p>	<p>Профориентация и распределение кадров в текущий момент и на</p>	<p>Установление системы показателей для учета и оценки персонала.</p>	<p>Применение гибких форм организации труда и мотивации, оценка</p>

	сотрудников, возможностей их развития	перспективу	Оценка выполнения кадрового плана	конечного результата
Перераспределение персонала	Составление планов высвобождения кадров под влиянием НТП, перенаправления ресурсов на другие сферы и области деятельности организации	Подготовка и переподготовка персонала в соответствии с требованиями НТП	Оценка результатов по вторичному распределению персонала и его рациональному использованию	
Продолжение таблицы 2				
Функции управления	Планирование	Организация	Контроль	Нематериальная мотивация
Процессы				
Использование персонала (включая мотивацию)	Разработка графиков, объемов работы	Организация различных соревнований	Оценка условий труда в организации	

На отечественных предприятиях важнейшим фактором работы является выстраивание отношений между работниками и работодателями на условиях социального партнерства. «В Российской Федерации 11 марта 1992 г. был принят Закон № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях» [21]. В 1993 году вышло постановление Совета Министров Российской Федерации № 647 «Об утверждении Положения о порядке подготовки и заключения генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений». А 21 января 1997 г. был издан Указ Президента Российской Федерации № 29 «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». В настоящее время система партнёрства в рамках трудовых отношений строится и основывается именно на перечисленной законодательной базе» [32].

Социальное партнёрство объединяет работников и их работодателей, органы государственной власти и органы местного самоуправления. Основная цель социального партнёрства – учесть и согласовать интересы всех сторон, участвующих в трудовых отношениях. При этом социальное партнёрство охватывает не только вопросы урегулирования трудовых взаимоотношений между всеми сторонами, но и других взаимосвязанных аспектов отношений.

Деятельность социальных партнерств обеспечивает регулирование социально-трудовых отношений, реализацию социально-экономической политики организаций и государства.

Согласно Статье 40 Трудового кодекса Российской Федерации заключение соглашений возможно между двумя или тремя сторонами. Существует целый перечень возможных соглашений: генеральное, региональное, отраслевое или межотраслевое и др. Реализация соглашений осуществляется с помощью двухсторонних или трёхсторонних комиссий по регулированию социально-трудовых отношений [31].

Социальное партнерство не всегда может приводить к повышению производительности, часто социальные цели и рост экономических показателей оказываются негармоничными. Наиболее подробные соображения касаются таких вопросов, как метод оплаты труда, размер заработной платы, социальное обеспечение, соотношение рабочего времени и времени отдыха, мотивация сотрудников, трудовая дисциплина. Эффективное социальное партнерство также является основой повышения уровня мотивации сотрудников, повышения их лояльности к компании, что открывает новые возможности для развития хозяйствующих субъектов. Соглашения о социальном партнерстве можно рассматривать как с экономической, так и с политической точки зрения: с экономической точки зрения повышается уровень трудовой дисциплины, с политической точки

зрения сохраняется социальная и правовая защита и стабильность в обществе.

Социальное партнерство осуществляется на разных уровнях, от федерального до территориального и партнерства внутри организации. На федеральном уровне определяются основы регулирования трудовых отношений в Российской Федерации в целом. Региональный уровень регулирует основы производственных отношений в отдельно взятом регионе, с учетом его специфики. Далее следует отраслевой уровень социального партнерства, на котором устанавливаются требования к регулированию производственных отношений в определенной отрасли. Здесь существенную роль играют отраслевые профсоюзы. Территориальный уровень помогает регулировать трудовые отношения на уровне муниципалитетов. И наконец, завершает иерархию социального партнерства уровень внутри организации, где ключевым документом выступает коллективный договор, в котором излагаются обязательства работодателя и сотрудников в конкретной компании [13].

На практике обычно применяется коллективный договор, структура которого формируется организацией самостоятельно. Он содержит ответы на вопросы, указанные в статье 40 ТК РФ. В таблице 3 ниже представлена структура коллективного договора.

Таблица 3 – Структура коллективного трудового договора

Система урегулирования оплаты труда	Системы оплаты труда, формы оплаты труда, размеры окладов (ставок), иные денежные выплаты
Система занятости	Условия занятости, система переобучения, условия увольнения персонала
Структура времени работы и отдыха	Режим рабочего времени и времени отдыха
Система предоставления льгот	Гарантии работникам, льготы для определённых категорий сотрудников
Система безопасности и охраны труда	Условия труда, охрана и безопасность труда, экологичность производственной среды
Система страховок	Социальное медицинское страхование сотрудников

Коллективные договоры в разных типах организаций различаются. Так, в бюджетных организациях отмечаются более жесткие рамки коллективного договора, так как в них внимание уделяется трехсторонним соглашениям на федеральном и региональном уровне, при этом особое внимание уделяется и требованиям учредителя [31].

Социальное партнерство основано на реализации нескольких основных принципов.

Первый – принцип равноправия сторон. В процессе составления коллективного договора каждая из сторон может выступать в качестве равноправного организатора публичных переговоров, отдавать распоряжения по содержанию и поправкам к договору или социальным соглашениям, обсуждению других соглашений и т.д.

Второй принцип – учет и уважение интересов всех участников социального партнерства. В процессе обсуждения коллективного договора необходимо достигнуть баланса всех сторон. Поэтому данный принцип является основой успеха в согласии по составлению коллективного договора и реализации социального партнерства. Благодаря этому обеспечивается достижение заявленной цели взаимодействия.

Третий принцип – интерес сторон. На основе равенства можно повлиять на исход переговоров, а также на способность находить наиболее рациональные пути развития хозяйствующего субъекта, повышения эффективности работы, рыночной конкурентоспособности конечного продукта или услуги, увеличения прибыли и, следовательно, увеличить заработную плату сотрудников.

Четвертый – свобода выбора в процессе обсуждения вопросов, возникающих в процессе организации труда. Этот принцип дает возможность каждой стороне ставить цели, которые имеют для нее смысл, предлагать пути их достижения в ходе переговоров.

Пятый принцип предусматривает обязательство соблюдать пункты, согласованные в коллективных договорах или соглашениях. Этот принцип наполняет социальное партнерство смыслом, является условием адекватного взаимодействия.

Шестой принцип – государственная помощь в укреплении и развитии социального партнерства на демократических началах. Это правило и одновременно условие решения проблемы, развития экономики и улучшения условий труда сотрудников. Многие вопросы не могли быть решены без участия государства, поскольку отношения между работником и работодателем часто становятся антагонистическими.

Далее, седьмой принцип – контроль выполнения взятых на себя обязательств обеими сторонами. Осмотр необходим для своевременного устранения причин несоблюдения. Коллегиальные структуры или комиссии, а также государственные органы, назначенные для регулирования производственных отношений, могут действовать в качестве надзорного органа. Порядок оценки нарушений сторонами договорных обязательств регулируется соответствующими нормативными актами надзорных органов.

И наконец, заключительный принцип – юридическая ответственность сторон социального партнерства. Все достигнутые в коллективном договоре договоренности подлежат обязательному государственному контролю и регистрируются в компетентных органах. Юридическая ответственность всех сторон социального партнерства регулируется Трудовым и Уголовным кодексом Российской Федерации, а также Кодексом об административных правонарушениях.

В этой главе мы рассмотрели основные понятия и теоретико-методологические подходы к решению вопросов нематериальной мотивации сотрудников организации, которые помогают пробудить и осмыслить внутренние потребности сотрудников, их целеустремленность в повышении эффективности своей работы и деятельности организации в целом, повысить

лояльность сотрудников к организации. Проведённый анализ литературных источников и нормативных актов по исследуемой проблеме, основных теорий мотивации в целом и нематериальной мотивации в частности показывает, что решение вопросов системы нематериального стимулирования труда – это основа эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Следует отметить, что нематериальная мотивация рабочей силы за рубежом основана на карьерном росте персонала. Карьерному росту обычно предшествует профессиональное развитие посредством обучения. В политике мотивации также успешно используется сочетание специальностей и повышение ответственности за результаты собственного труда. Пропорциональное распределение прибыли между участниками производства дает возможность наладить взаимодействие сотрудников в трудовой деятельности. Эти методы могут быть использованы в практике отечественных компаний как рациональные методы мотивации персонала.

Создание системы нематериальной мотивации в организации важно проводить с учетом основных требований законодательства Российской Федерации, принимая во внимание стратегические цели организации, эффективность планируемых конечных результатов, а также индивидуальные мотивы сотрудников.

## **2 Анализ системы нематериальной мотивации сотрудников в АНО «Конфедерация модельного спорта»**

### **2.1 Характеристика деятельности и анализ организационно-экономических показателей деятельности АНО «Конфедерация модельного спорта»**

Компания АНО «Конфедерация модельного спорта» расположена по адресу: Самарская обл., г. Тольятти, ул. Маршала-Жукова, 48-59; зарегистрирована 22.12.2015.

Организации присвоены ИНН 6324067870, ОГРН 1156313089063, КПП 632101001.

Основным видом деятельности организации является деятельность в области спорта прочая. Всего зарегистрировано 12 вида деятельности по ОКВЭД. Связи с другими компаниями отсутствуют.

Количество совладельцев (по данным ЕГРЮЛ): 4.

Генеральный директор организации – Лабаев Артем Алексеевич.

Размер уставного капитала 2.821 тыс. руб.

Компания АНО «Конфедерация модельного спорта» не принимала участие в тендерах. В отношении компании нет исполнительных производств АНО «Конфедерация модельного спорта» не участвовало в арбитражных делах.

Для оценки текущего состояния АНО «Конфедерация модельного спорта» была рассмотрена динамика основных организационно - экономических показателей деятельности данной компании за 2017 – 2019 г. (Таблица 4).

Из данных таблицы видно, что в 2019 году увеличивается объем оборотных активов на 29,7%. Также виден рост статьи выручка (665%).

Таблица 4 – Динамика основных организационно-экономических показателей деятельности АНО «Конфедерация модельного спорта» за 2017 – 2019 г. [30]

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018-2017гг.		2019-2018гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	149	92	704	-57	-38	612	665
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	111	33	670	-78	-70	34	103
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	38	59	0	21	55	-59	-100
4. Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	38	59	0	21	55	-59	-100
7. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	27	44	21	17	62	-23	-52
8. Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0
9. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	67	74	0	7	10	-74	-100
10. Численность ППП, чел.	18	20	22	2	11	2	10
11. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	3240	3600	3960	360	11	360	10
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	54	56,6	61	2,6	4	4,4	7

Продолжение таблицы 4

13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	15	15	15	0	0	0	0
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,06	0,79	1,48	-0,27	-25	0,69	87
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	848	850	770	2	0,2	-80	-9

Можно сделать вывод, что АНО «Конфедерация модельного спорта» является процветающей и динамично развивающейся организацией.

За 2017 - 2019 гг. наблюдается значительный рост выручки (рисунок 4). В 2019 году выручка от реализации товаров, продукции составила 704 000 руб., что на 612 000 руб. или на 665% больше прошлого года.

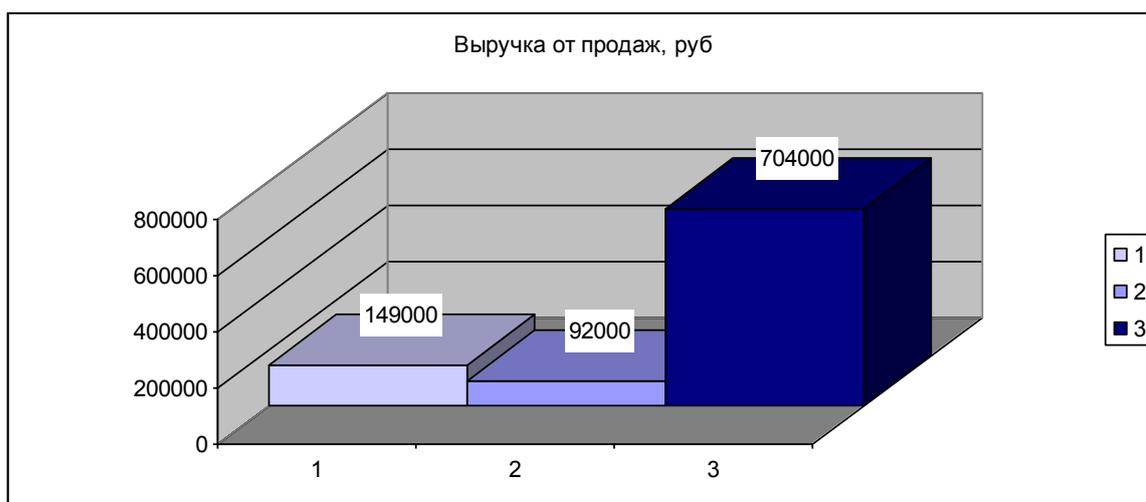


Рисунок 4 – Динамика выручки от продаж АНО «Конфедерация модельного спорта»

Чистая прибыль АНО «Конфедерация модельного спорта» за 2018 г. составила 44 000 руб., что на 17 000 руб. на 62% больше значения чистой прибыли 2017 года (рисунок 5).

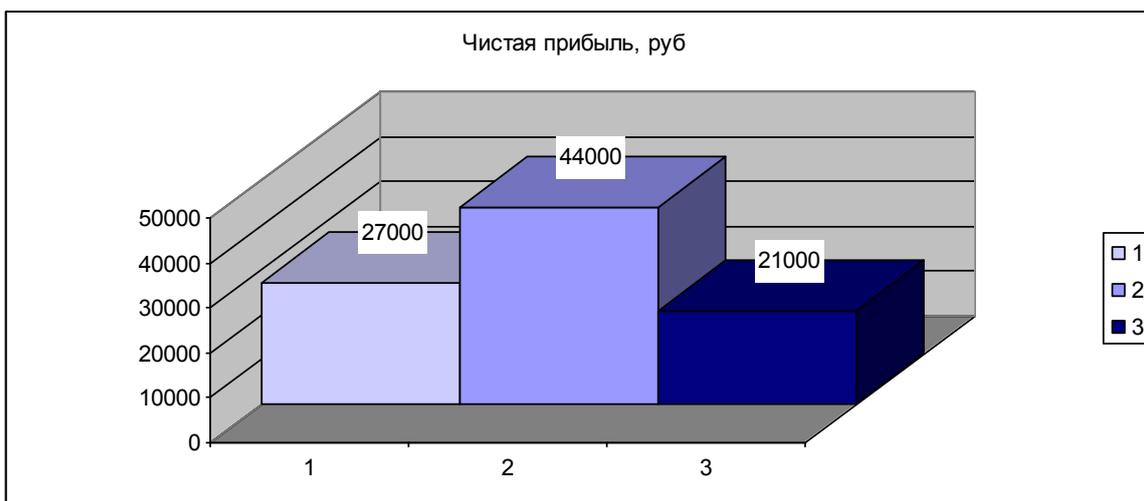


Рисунок 5 – Динамика чистой прибыли АНО «Конфедерация модельного спорта»

В 2019 году по сравнению с 2017 годом себестоимость реализуемой продукции увеличилась на 559 000 рублей и составила 670 000 рублей (рисунок 6). Это связано с закупкой нового оборудования, а также с полной модернизацией склада готовой продукции (закупка стеллажей, автомоделей).

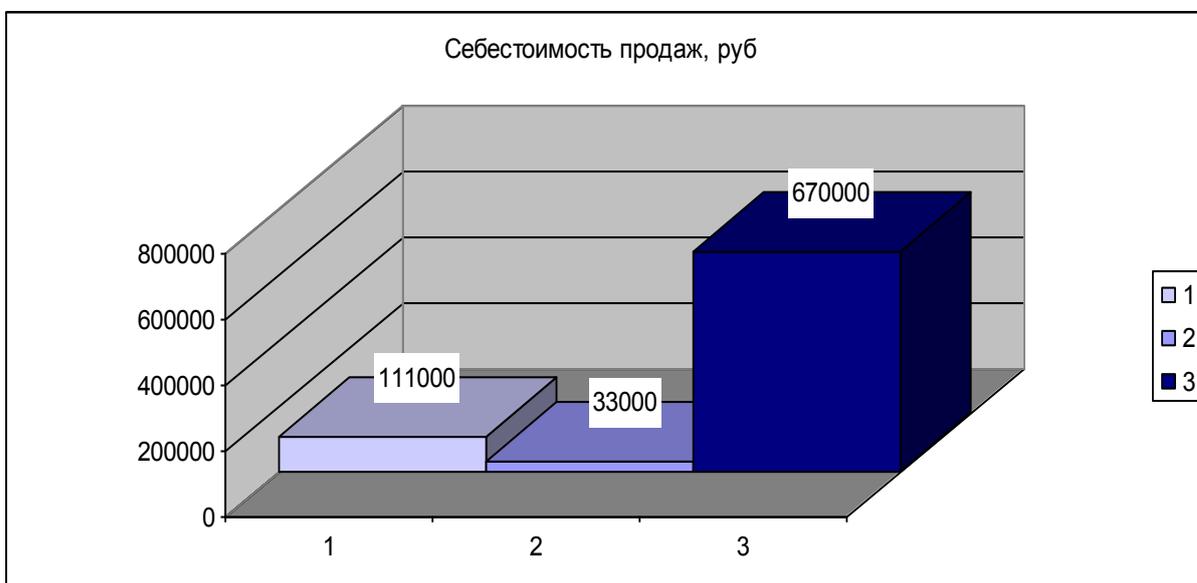


Рисунок 6– Динамика чистой прибыли АНО «Конфедерация модельного спорта»

Основная деятельность – сфера дополнительного образования в спорте, подготовка юных и молодых спортсменов в области автомоделного спорта.

Всего в организации 22 сотрудника. Административно-управленческий персонал составляют 3 человека. Еще 2 человека – учебно-вспомогательный персонал. Основной кадровый состав представлен педагогическим персоналом, то есть сотрудниками, работающими в трех районах города с детьми, подростками и молодежью. Количество педагогического персонала – 17 человек.

Организационный состав АНО «Конфедерация модельного спорта» представлен в рисунке 7.

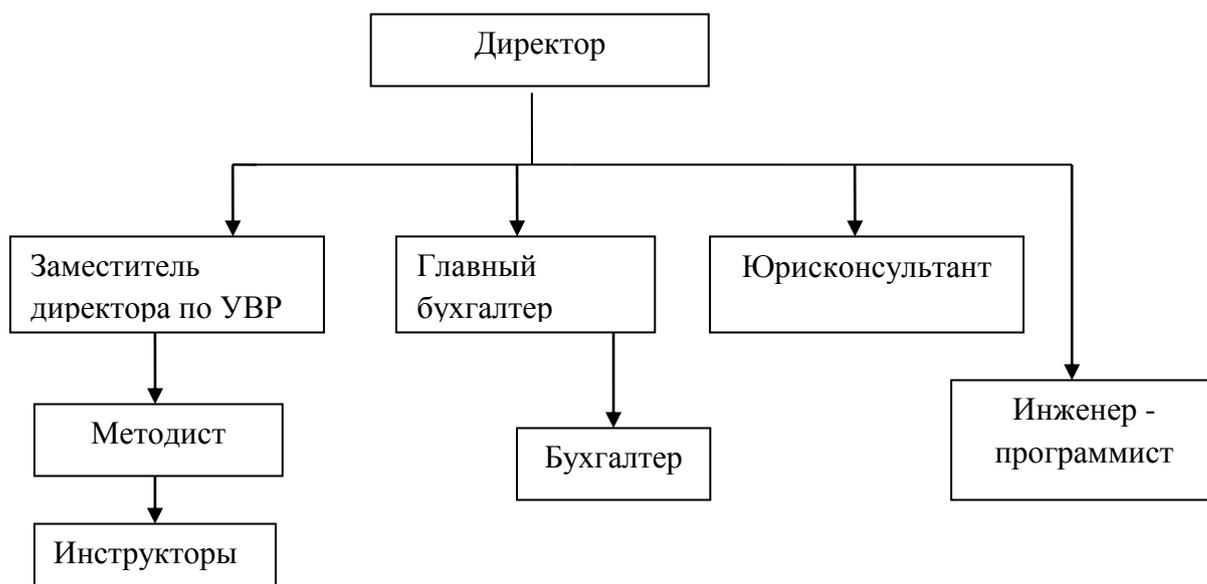


Рисунок 7 – Организационный состав АНО «Конфедерация модельного спорта»

Численный состав и структура персонала по должностям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Профессионально-должностной состав АНО «Конфедерация модельного спорта»

Категория персонала	Должность	Численность
АУП		

Продолжение таблицы 5

Категория персонала	Должность	Численность
	Директор	1
	Заместитель директора по УВР	1
	Главный бухгалтер	1
УВП		
	Юрисконсульт	1
	Инженер - программист	1
Педагогический персонал		
	Методист	1
	Инструкторы	16
Всего		22

Основной персонал АНО «Конфедерация модельного спорта» представлен одним методистом и 16 инструкторами-педагогами, четверо из которых работают по совместительству.

В организации работает достаточно опытный, но относительно молодой коллектив. Структура работников по возрасту представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Характеристика сотрудников по возрасту

Категории сотрудников	Возрастной промежуток						
	до 20 лет	от 20 до 25	от 25 до 30	от 30 до 35	от 35 до 40	старше 40 лет	Итого
АУП, чел.			1	1		1	3
УВП, чел.		1		1			2
Педагоги, чел.		1	7	7	2		17
Итого, чел.		2	8	9	2	1	22

Наибольшая доля приходится на категорию от 30 до 35 лет, также много сотрудников от 25 до 30 лет, что свидетельствует об активном накоплении профессионального опыта, при этом есть достаточная потребность в плодотворной творческой деятельности. Для этой категории

работников желание развиваться, определенное признание заслуг, некоторая конкуренция выступают как стимул к работе.

Разберем стаж сотрудников в этом учреждении. Классификация сотрудников по количеству отработанных в компании лет приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Характеристика сотрудников по стажу работы

Категории сотрудников	меньше 1 года	от 1 до 3 лет	от 3 до 5 лет	Более 5 лет
АУП, чел.		1	1	1
УВП, чел.			1	1
Педагоги, чел.	1	10	5	1
Итого, чел.	1	11	7	3
Итого, %	4,5	50	31,9	13,6

Из таблицы можно увидеть следующее:

- всего 1 человек (4,5%) сотрудников работают в АНО «Конфедерация модельного спорта» меньше 1 года;
- ровно половина (50%) сотрудников (11 человека), включая 10 инструкторов и одного представителя АУП имеют стаж работы от 1 до 3 лет;
- треть сотрудников (31,9%, 7 человек) работают от 3 до 5 лет;
- чуть более одной десятой от числа сотрудников (13,6%, 3 человека) работают в компании с момента основания, более 5 лет.

Коллектив сотрудников организации отличается творческой активностью и активным личностным и профессиональным развитием.

Основное внимание в нашей работе мы решили уделить именно педагогическому составу, так как они составляют основной костяк компании и напрямую влияют на ее результативность. 31,8% – спортивные инструкторы до 30 лет, столько же – от 30 до 35 лет и 9% – от 35 до 40 лет. Более 30% всего педагогического состава имеют общий опыт преподавания более 10 лет, однако в компании работают недавно (в том числе из-за

относительной молодости самой компании). Тем не менее, их профессиональный опыт и компетентность значительные, что позволяет им делиться своим опытом с более молодыми инструкторами. Еще около 25% имеют опыт педагогической деятельности от 5 до 10 лет. Таким образом, с одной стороны, коллектив характеризуется достаточным опытом и стабильностью, с другой – повышенной потребностью в признании и в постоянном совершенствовании и саморазвитии. Ситуация здесь осложняется спецификой организации, ее молодостью, самостоятельностью (нет постоянного источника финансирования), отсутствием свободных финансовых резервов, что ограничивает возможности дальнейшего обучения и переобучения сотрудников в учреждениях профессионального образования. В этой организации нет таких предложений.

Среди инструкторов был проведен опрос, в ходе которого были выявлены факторы, повлиявшие на выбор профессии спортивного инструктора.

Основной список вопросов:

- интерес к занятиям спортом;
- желание передать накопленный опыт, освоить этот вид деятельности;
- профессия выбрана случайно;
- понимание социальной значимости развития спорта;
- меры по обеспечению материальной безопасности.

Результаты опроса показывают основные мотивы выбора профессии, а также были представлены вопросы об отношении инструкторов к профессиональному росту и саморазвитию. Большинство инструкторов понимают ее социальную значимость, современность области деятельности, но отмечают недостаточную заработную плату.

Примечательно, что, хотя все инструкторы считают стремление к самообразованию важным фактором профессионального роста, не все

достаточно активно вкладываются в это. Причем речь не идет, только о материальных вложениях, сотрудники ссылаются на нехватку времени, и даже лень.

По результатам опроса среди инструкторов АНО «Конфедерация модельного спорта» можно выделить основные причины отсутствия воли к профессиональному развитию. Многие инструкторы отмечали такие причины, как:

- загруженность (большое количество часов из-за низкой заработной платы, нехватка учителей, принудительное участие в мероприятиях по распоряжению учредителя по выходным), время на подготовку к урокам и творчество сведено к минимуму;
- потеря интереса к самообразованию из-за отсутствия необходимой литературы по профилю деятельности;
- низкая заработная плата;
- падение престижа профессии и, как следствие, нехватка кадров и подготовки;
- постепенная потеря методик и возможностей тренировок из спортивной среды для обеспечения постоянного профессионального роста инструкторов с разным стажем работы.

Вертикальная карьера в АНО «Конфедерация модельного спорта» практически невозможна, но ее может заменить большая вероятность творческой самореализации. Оценка творческой составляющей и профессионального развития должна проводиться регулярно, так как считается важным аспектом нематериальной мотивации сотрудников, внутренних мотивов инструкторов.

Повышение квалификации инструкторов в АНО «Конфедерация модельного спорта» осуществляется двумя способами. Первый – через взаимообучение и самообразование. При этом инструкторы самостоятельно ставят цели, задачи и выбирают способы их достижения. Чаще всего, это

наблюдение за деятельностью более опытных педагогов, просмотр видео, чтение специальной литературы. Второй способ осуществляется благодаря сознательному, добровольному участию инструктора в организованных спортивных и развлекательных мероприятиях, т.е. срабатывает фактор влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию работника и его стремление к профессиональному развитию.

Для управления персоналом используются следующие группы методов в АНО «Конфедерация модельного спорта».

Административно-организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций и положений о подразделениях;
- использование властной мотивации при управлении текущей деятельностью учреждения (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

Социально-психологические методы управления:

- психологическое воздействие на сотрудников – в коллективе хорошие отношения, в том числе со стороны руководства и более опытных инструкторов, демократический стиль управления, благоприятный психологический климат;
- развитие у работников инициативы и ответственности через взаимообразование, взаимообучение и организацию молодежной работы.

Психологический климат в коллективе способствует быстрой адаптации молодых инструкторов и их успехам в работе. Молодые сотрудники АНО «Конфедерация модельного спорта» приступают к работе без формального назначения наставников. Наставничество складывается стихийно, в половине случаев более молодые обращаются с вопросами к опытным, но часто инструкторы со стажем дают советы начинающим. На наш взгляд, формализация наставничества для опытных сотрудников могла бы послужить фактором повышения их самооценки в учреждении и

дополнительным фактором для более активного обучения начинающих инструкторов.

Формальное повышение квалификации инструкторов осуществляется в соответствии с требованиями нормативных правовых актов для педагогических работников и осуществляется работниками на самостоятельной основе. Свидетельством об окончании обучения являются удостоверения, дипломы и сертификаты.

Результат работы сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта» оценивается на основании результатов аттестации, начисления часов и количества начисляемых баллов дважды в год.

Материальный бонус за высокие результаты аттестации начисляется при наличии средств в накопительной кассе и оформляется по распоряжению управляющего.

С другой стороны, в нематериальных стимулах акцент делается на:

- развитие сотрудничества между инструкторами (участие в организации и проведении общественных и корпоративных мероприятий, подготовка и ведение открытых занятий, мастер-классов, семинаров, видеозапись занятий с совместным анализом) – до 20 баллов,
- максимально возможное использование богатого человеческого потенциала через участие инструкторов со своими учениками и другими инструкторами в соревнованиях, чемпионатах, наличие призов; сохранение контингента обучающихся – доля студентов, обучающихся у преподавателя 3 года и более; успехи, связанные с исследованиями, воспитательной работой, спортивными результатами обучающихся – до 30 баллов,
- стимулирование личностного развития – представление инструкторами собственного педагогического опыта на конференциях, семинарах, внедрение современных образовательных технологий в учебный процесс, участие в общественной жизни конфедерации – до 25 баллов,
- самоорганизация каждого инструктора и самостоятельное повышение

квалификации – своевременная и качественная подготовка учебной документации, развитие материальной базы организации, использование IT-технологий и медиаресурсов в учебном процессе, дополнительное образование инструкторов, аттестация – до 20 баллов.

Таким образом, АНО «Конфедерация модельного спорта» может быть охарактеризована как молодая развивающаяся компания, имеющая хороший потенциал и устойчивость с достаточно молодым, творческим коллективом, нацеленным на развитие.

## 2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала

В АНО «Конфедерация модельного спорта» используются некоторые элементы нематериального стимулирования сотрудников. Для оценки его эффективности инструкторам была предложена анкета о состоянии нематериальной мотивации их деятельности в организации.

В рамках бакалаврской работы составлена анкета о моральном стимулировании персонала и проведено анкетирование. Результаты ее обобщены в таблице 8.

Таблица 8 – Моральное стимулирование персонала

Виды поощрения	Всего за три года отмечены, к-во ответов	В т.ч. по годам			«Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем», к-во ответов
		2018г	2019г	2020г	
Улучшение условий работы – чел.	9	1	3	5	16
Расширение полномочий – чел.	3		1	2	7
Участие в принятии решений– чел.	8	2	3	3	16
Перевод в более привлекательное подразделение– чел.	2		1	1	4



Продолжение таблицы 8

Виды поощрения	Всего за три года отмечены, к-во ответов	2018г	2019г	2020г	«Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем», к-во ответов
Устная благодарность руководителя– к-во ответов	27	5	7	15	16
Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании) – чел.	4	1	2	1	10
Фотография на доске почета– чел.	0	0	0	0	0
Почетная грамота или благодарственное письмо организации– чел.	0	0	0	0	5
Награждение памятным знаком или ценным подарком– чел.	1			1	16
Выдвижение на поощрение на уровне города, региона– чел.	0	0	0	0	3
Направление в престижную командировку– чел.	7	2	3	2	16
Направление на учебу, повышение квалификации за счет организации– чел.	0	0	0	0	7
Обращение к Вам за советом, консультацией– чел.	5	1	2	3	8

Продолжение таблицы 8

Назначение наставником– чел.	0	0	0	0	5
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки) – к-во ответов	33	5	12	16	16
Предоставление отгулов, дополнительного отпуска– к-во ответов	26	8	8	10	16

В анкетировании приняли участие 16 респондентов - инструкторов. В АНО «Конфедерация модельного спорта» по мере возможности ведется работа по пополнению дидактического материала, разработке учебно-

методических комплексов, привлечению IT-технологий в учебный процесс, закупается специальное оборудование. 9 инструкторов отметили в анкете этот факт как улучшение условий работы, при этом все 16 инструкторов считают, что улучшать условия работы необходимо более интенсивно.

Значительное число сотрудников отмечали получение устной благодарности руководителя, в том числе в присутствии коллег и обучающихся. Однако все считают, что устная благодарность обычное дело, многим хотелось бы, чтобы заслуги выделялись особым образом на публичных собраниях. Несколько человек с большим стажем работы хотели бы получить благодарственное письмо или почетную грамоту организации, а трое считают себя достойными выдвижения на поощрение на уровне города. Необходимо уточнить, что работники могут номинироваться для поощрения на уровне города или области по требованию учредителя.

Ценный подарок был сделан единожды в 2020 году по случаю большого вклада сотрудника в участии в Чемпионате по кольцевым гонкам в составе команды «LADA-Роснефть» по указанию директора. В нескольких случаях сотрудники получали небольшие денежные премии за высокие результаты обучающихся на соревнованиях.

Соревнования и встречи за пределами региона считаются престижными командировками в АНО «Конфедерация модельного спорта». Данная процедура используется при наличии финансовых ресурсов с привлечением спонсоров. За 3 года 7 сотрудников получали такую возможность, но желание есть у всех.

Компания регулярно организует неформальный отдых сотрудников в коллективе, предоставляет дополнительные отпуска, что положительно отмечается всеми педагогическими работниками.

В компании сложилось стихийное наставничество, что с одной стороны стимулирует опытных инструкторов, но все они (с большим стажем) хотели бы официального назначения наставником, включая возможность

получения материального вознаграждения и нематериального (повышение формального статуса в компании). Организованное обучение сотрудников за счет компании в организации не ведется, однако 7 человек со стажем от 1 до 5 лет желали бы получить эту возможность.

Наконец, около половины респондентов отметили, что участвуют в принятии решений, при этом по факту все хотели бы принимать коллегиальные решения. Только 3 сотрудника заявили, что их полномочия расширились за последние 3 года, при этом еще 7 претендуют на большие полномочия в будущем. 4 сотрудника желают получить перевод в более привлекательное подразделение с большим контингентом и доходами.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что существующая система стимулирования инструкторов в АНО «Конфедерация модельного спорта» является частично удовлетворительной. Есть достаточное число положительных моментов, таких как благоприятный климат, демократический стиль управления, интересные мероприятия, положительное отношение руководства к большинству сотрудников, взаимопомощь и взаимообучение.

Трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации и стимулирования персонала не учло следующие моменты:

- не рассматриваются ожидания и интересы сотрудников;
- отсутствуют курсы и тренинги для повышения квалификации и личностного роста сотрудников;
- отсутствует выстроенная и осмысленная система мотивации, многие решения принимаются спонтанно.

Построение эффективной системы нематериальной мотивации персонала в организации является сложной проблемой, но крайне важно подходить к ее решению системно. По результатам опроса сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта» можно прийти к выводу, что

большинство сотрудников считают недостаточным использование таких видов нематериальной мотивации, как публичное признание заслуг на собрании, вручение благодарственных писем и ценных подарков, назначение наставником, расширение полномочий. В обобщенном виде эти проблемы представлены на рисунке 8.

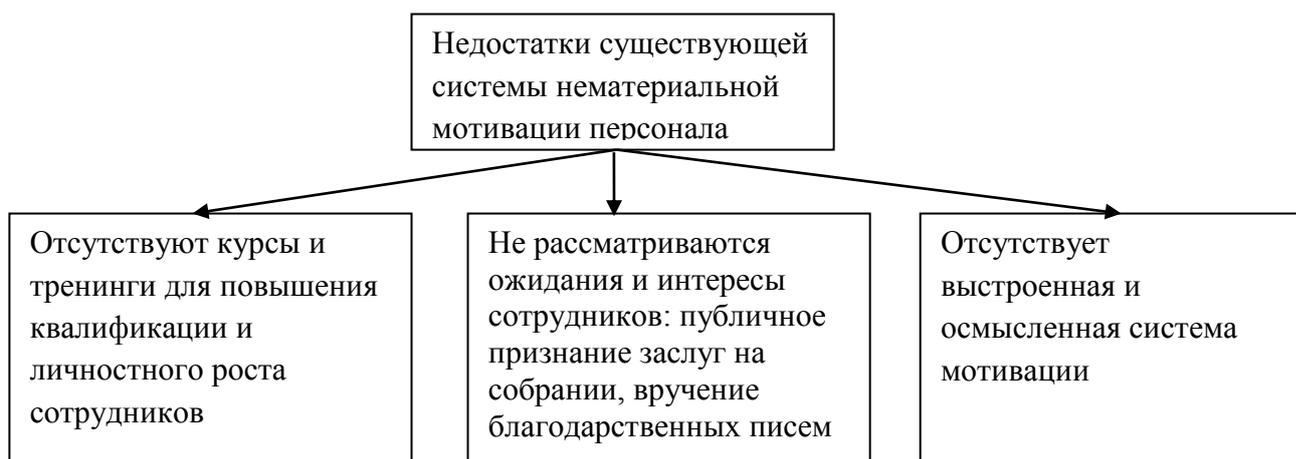


Рисунок 8 – Недостатки существующей системы нематериальной мотивации персонала

Недостатком мотивационной политики АНО «Конфедерация модельного спорта» является недооценка возможностей нематериального стимулирования и несистемный подход к этой задаче. Многие сотрудники считают недостаточным использование различных видов морального поощрения. Способы нематериального стимулирования персонала не регламентированы локальными актами и не учитывают всех внутренних возможностей организации.

### **3 Совершенствование системы нематериальной мотивации сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта»**

#### **3.1 Решение проблем функционирования предприятия за счет внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников**

Для создания идеальной мотивации к работе в АНО «Конфедерация модельного спорта» предлагается создать условия для социальной активности сотрудников путем создания единой системы мотивации. Для этого необходимо проанализировать и обобщить причины признания, самооценки, безопасности и комфорта, принадлежности, общения и самореализации.

При создании мотивационной системы важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- принимать во внимание цели компании и ее общую стратегию;
- вызывать у сотрудников именно то поведение, которое от них ждет работодатель и которое работает на благо организации;
- быть понятным, объективным и прозрачным;
- давать реальные возможности к воплощению.

Только при одновременном соблюдении всех четырех критериев разработанная система мотивации работает и приносит ожидаемую пользу.

Система мотивации и стимулирования сотрудников организации должна охватывать широкий спектр деятельности, а личные цели и желания должны совпадать с целями организации. Структура предлагаемой нематериальной мотивации сотрудников представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Нематериальная мотивация сотрудников

Социально-психологические мотивы	Потребности сотрудников	Методы и приемы мотивирования
Мотивы признания, самоуважения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обретение уважения, признание заслуг,</li> <li>- достижение успеха,</li> <li>- стремление сделать карьеру,</li> <li>- потребность в признании своей неповторимости, уникальности,</li> <li>- потребность в самостоятельности при принятии решений, в доверии руководства и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обобщение опыта работы,</li> <li>- общественное признание,</li> <li>- свидетельство о повышении квалификационной категории,</li> <li>- работа над престижными проектами, участие в престижных командировках,</li> <li>- стажировки,</li> <li>- участие в управлении и принятии решений,</li> <li>- создание и развитие института наставничества,</li> <li>- предоставление подчиненным дополнительных полномочий и прав, возможностей для самовыражения,</li> <li>- организация внутренних соревнований и конкурсов, участие в региональных и муниципальных соревнованиях,</li> <li>- благодарственные письма, почетные грамоты.</li> </ul>
Мотивы безопасности и комфорта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- желание иметь безопасное и удобное рабочее место,</li> <li>- желание иметь комфортный режим работы,</li> <li>- желание работы без конфликтов и стрессов,</li> <li>- желание быть уверенным в завтрашнем дне и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- четкие должностные инструкции,</li> <li>- заблаговременное извещение о мероприятиях в выходные дни,</li> <li>- улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места,</li> <li>- составление комфортного расписания уроков, удобный график работы, перевод в более привлекательные подразделения</li> <li>- корректное поведение руководителей учреждений, проявление поддержки по отношению к подчиненным.</li> </ul>
Мотивы принадлежности, общения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ощущать себя частью коллектива, -</li> <li>- потребность в неформальном общении с коллегами, с руководством и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение позиции образовательной организации в городе, регионе,</li> <li>- сохранение существующих традиций,</li> <li>- коллективный досуг (поездки, туры, корпоративные мероприятия и т. д.),</li> <li>- поздравления с важными событиями,</li> <li>- участие в социальной работе,</li> <li>- организация совместных встреч, деловых игр,</li> </ul>

Продолжение таблицы 9

Социально-психологические мотивы	Потребности сотрудников	Методы и приемы мотивирования
Мотивы самореализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потребность в интересной работе,</li> <li>- возможность реализации своих идей, планов,</li> <li>- стремление к профессиональному и личностному росту и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участие в более сложных и ответственных мероприятиях, предложение более содержательных заданий, чем другим педагогам,</li> <li>- наличие возможности систематически повышать уровень компетентности, возможности самосовершенствования, направление на курсы повышения квалификации,</li> <li>- поощрение активности, творчества</li> </ul>

Одной из объективных трудностей нематериальной мотивации в организации является вопрос повышения квалификации за счет работодателя. Работодатель не может позволить себе ни финансово, ни во временном отношении отпустить сотрудника на курсы. Онлайн-обучение, предоставляемое в настоящий момент многими компаниями, позволит эффективно использовать рабочее время и не требует больших финансовых затрат.

Преимуществами дистанционного обучения являются:

- возможность охватить большие группы обучающихся, в т.ч. территориально распределенных;
- трансляцию можно подключать в любое время, что обеспечивает гибкий подход к проведению повышения квалификации;
- возможность получения обратной связи «здесь и сейчас», что благотворно влияет на климат в коллективе.

Для решения всех поставленных задач в комплексе рекомендуется разработка и внедрение Положения о моральном стимулировании работников. Данное положение должно быть доведено до сведения каждого сотрудника и отражать конкретные формы нематериальной мотивации,

используемые для определенных специалистов в компании.

Положение о моральных стимулах должно включать: общие положения; список показателей, по которым присуждается приз, список показателей, по которым приз не присуждается. Они не должны следовать общим фразам при определении того или иного типа стимула. Следует четко указать конкретные бонусные показатели, которые необходимо дифференцировать по категориям работников и выполняемой работе.

Моральные стимулы – это компенсация не только за выполнение своих повседневных трудовых обязанностей, но и за более профессиональную и эффективную работу для лучшей организации процесса, что позволяет сотруднику добиваться дальнейших производственных результатов.

### ***3.2 Социально-экономическая оценка предложенных мероприятий***

Рассчитаем целесообразность и эффективность одного из предложенных мероприятий для АНО «Конфедерация модельного спорта».

В таблице 10 представлена смета на проведение и внедрение предложенной системы, в частности: создание условий для социальной активности работников и повышения квалификации посредством создания единой системы мотивации и стимулирования.

Таблица 10 – Смета на проведение и внедрение предложенной системы

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за 1 единицу	Количество	Итого, руб
Анкетирование работников	типография	чел/час	400 руб.	16	6400
Коллективные занятия спортом в вечернее время	спортзал	1 час	300 руб.	16	4800
Выездные поездки на базу отдыха	аренда базы отдыха	1 час	1000 руб.	6	6000
Организация корпоративов	аренда зала	1 час	2000 руб.	4	8000
Проведение	тренер	чел\час	1000 руб.	5	5000

тематического тимбилдинга 1 раз в квартал					
Вручение почетных грамот	типография	бланк	100 руб.	16	1600

Продолжение таблицы 10

Создание и развитие института наставничества	инструктор-наставник	чел/час	440 руб.	5	2200
Направление на дистанционное повышение квалификации за счет организации	тренер (педагог)	чел/час	3000	5	15000
				Итого	49000

По данным, полученным из таблицы 10, видно, что стоимость реализации мероприятия составит 49 000 рублей.

Стоимость всех предложенных работ не увеличится. Внедрение таких инструментов должно происходить постепенно, при этом одна форма может быть ресурсом для другой.

Таблица 11 – Определение экономической эффективности мероприятия

Показатель	Период реализации проекта		
	2021г.	2022г.	2023г.
Инвестиции (тыс. руб)	-49,00	-49,00	-49,00
Выручка от оказания услуг (тыс. руб)	75,00	75,00	75,00
Условно-постоянные затраты (тыс. руб)	16,40	16,40	16,40
Условно-переменные затраты (тыс. руб)	18,25	18,25	18,25
Балансовая прибыль (тыс. руб)	40,34	40,34	40,34

Налог на прибыль (тыс. руб)	96,80	96,80	96,80
Чистая прибыль (тыс. руб)	30,66	30,66	30,66
Ставка дисконтирования (тыс. руб)	9,00	9,00	9,00

Продолжение таблицы 11

Коэффициент дисконтирования (тыс. руб)	0,04	0,03	0,03
ЧДД (тыс. руб)	25,98	22,02	18,66
ЧДД нарастающим итогом (тыс. руб)	-23,01	-0,99	17,66

Чистый дисконтированный доход – сумма планируемого потока денежных средств, по отношению к стоимости на настоящий момент времени. Чистый денонсируемый доход рассчитывается при определении экономической эффективности вложений для потоков будущих платежей.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий с помощью метода чистой приведенной стоимости ЧДД (чистый дисконтированный доход) по формуле 1.

$$NPV = IC + \sum C Ft / (1 + r)^t, \quad (1)$$

где: NPV – величина чистого дисконтированного дохода; IC – первоначальные инвестиции, затраты на разработку и внедрение мероприятий; CFt – потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t (t = 1...n); r – ставка дисконтирования.

Таким образом, чистый дисконтируемый доход положителен; первоначальные инвестиции окупятся за три года, следовательно, данное мероприятие можно считать целесообразным с финансово-экономической точки зрения.

Социальная эффективность заключается в повышении уровня взаимодействия директора и сотрудников; снижение текучести кадров; повышение осведомленности сотрудников о целях, стратегии организации; улучшение социально-психологического климата.

Мотивация имеет двустороннюю направленность: с одной стороны, она удовлетворяет потребности компании, с другой – удовлетворяет потребности сотрудников. Таким образом, внедряя предложенную систему нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников АНО «Конфедерация модельного спорта», анализируемая компания добьется следующего социально-экономического эффекта: сокращение текучести кадров и повышение производительности труда; повышение лояльности сотрудников к компании.

## Заключение

Мотивация сотрудников – это комплекс стимулов, внешних и внутренних, которые используются для воздействия на персонал компании, чтобы пробудить желание эффективно выполнять должностные обязанности на высоком уровне. В настоящее время при исследовании мотивационных теорий используются два подхода: связанный с содержанием и связанный с процессом.

Материальная мотивация выражается в денежном вознаграждении, нематериальная – в иных способах поощрения и стимулирования сотрудников, опирающихся на высшие мотивы – потребность в признании, уважении, развитии. Положительная мотивация основана на положительных стимулах, а отрицательная мотивация основана на желании избежать негативных последствий.

Иностранный менеджмент имеет свои особенности в моделях разных стран. Американская модель подчеркивает высокий уровень экономического благополучия и личного успеха для всех. В Германии солидарность, социальная справедливость и экономическая свобода имеют первостепенное значение. В Японии доминирует массовая психология, согласно которой люди и группы неразделимы, конкуренция между группами поощряется, а конкуренция между сотрудниками обречена. В транснациональных компаниях используются только высококвалифицированные кадры, поскольку успех компании напрямую зависит от ее деятельности.

Важно, что Россия использует механизм социального партнерства при разрешении трудовых споров и создании механизмов правовой защиты. Сюда входят работники, работодатели, правительства и местные органы власти. Само партнерство основано на уважении следующих принципов:

равенство сторон, свобода выбора при обсуждении проблем, обязательство придерживаться соглашений, поддержка и контроль государства.

Мы проанализировали принципы нематериального стимулирования в компании, занимающейся деятельностью в области образования и спорта – подготовкой юных спортсменов. Недостатками мотивационной политики АНО «Конфедерация модельного спорта» является упор на материальные стимулы и недооценка возможностей нематериальных стимулов. Сотрудники считают недостаточным использовать разные виды морального вознаграждения. Методы нематериального стимулирования сотрудников не регулируются местным законодательством и не учитывают все внутренние возможности организации, мало влияют на ее эффективность.

Для повышения нематериальной мотивации в работе АНО «Конфедерация модельного спорта» предлагаются следующие мероприятия:

- эффективное использование рабочего времени посредством освоения дистанционного обучения;

- создание условий для социальной заинтересованности сотрудников путем создания единой системы мотивации и стимулирования, где должны быть отражены мотивы признания, самооценки, безопасности и комфорта, принадлежности, общения и самореализации;

- разработка и введение в действие Положения о моральном стимулировании работников.

Социально-экономический расчет предлагаемых мероприятий показывает, что затраты на внедрение предлагаемой системы невелики (49000 руб.), а результатом является повышение производительности труда (рентабельности компании), повышение лояльности сотрудников и как следствие уменьшение текучести кадров.

Таким образом, все задачи бакалаврской работы решены, цель достигнута. Перспективой исследования является долгосрочное наблюдение и анализ результативности предлагаемой системы.

## Список используемых источников

1. Аникин Б.А. Логистика производства. Теория и практика: Учебник для бакалавров. М.: Изд-во Юрайт, 2016. 454 с.
2. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур // Белгородский государственный университет. 2019. С. 124-126.
3. Варенов А. В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала. Игра или работа М.: Речь, 2017. 160 с.
4. Варенов А.В. Мотивация персонала: игра или работа. Что мы делаем в рабочее время на рабочем месте? М.: Речь, 2016. 726 с.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика. М.: Проспект, 2017. 688 с.
6. Ветлужских Е.Д. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2018. 152 с.
7. Володина Н.В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2014. 240 с.
8. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. М.: Техносфера, 2018. 524 с.
9. Гаврилов А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Выпуск 7. М.: Российская газета, 2015. 494 с.
10. Гаудж П. Исследование мотивации персонала. М.: Гостехиздат, 2014. 272 с.
11. Громова О.Н. Стратегия управления персоналом организации: Учебное пособие. М.: ГАУ, 1997. 99 с.
12. Джерри У. 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу. М.: Диля, 2017. 587 с.

13. Дементьева О.Н. Особенности формирования мотивационных механизмов в системе муниципального управления // Актуальные проблемы теории и практики управления социальными системами: сб. ст. VI междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2017. С. 24-28.
14. Дуракова И.Б. Управление персоналом. М.: ИНФРА, 2016. 569 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. пособие. Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. 2016. 624 с.
16. Жадан С.В. Мотивация и трудовая активность персонала. Мюнхен: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. 196 с.
17. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. 409 с.
18. Журавлев П. В. Менеджмент персонала. М.: Экзамен, 2016. 448 с.
19. Иванова С. Н. Мотивация на 100%. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 288 с.
20. Иванова С. Н. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. М.: Харвест, 2018. 192 с.
21. Каржаманов И.В. Виды и способы нематериальной мотивации // Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая наука», 2020. С. 156-159.
22. Кеннет Б.К. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей. М.: Попурри, 2017. 760 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник для ВУЗов. 4-е издание. М: ИНФРА-М, 2018. 638 с.
24. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология. М.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2014. 195 с.
25. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. М.: Гуманитарный центр, 2015. 144 с.

26. Кобьелл К. Мотивация в стиле экшн. М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. 192 с.
27. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. Учебник для ВУЗов. М.: ИНФРА-М, 2016. 364 с.
28. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие. Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. 106 с.
29. Материалы сайта: Теоретические аспекты нематериальной мотивации [Электронный ресурс]. URL: [https://studbooks.net/1311956/menedzhment/teoreticheskie\\_aspekty\\_nematerialnoy\\_motivatsii](https://studbooks.net/1311956/menedzhment/teoreticheskie_aspekty_nematerialnoy_motivatsii) (дата обращения 16.04.2021)
30. Материалы сайта: Сведения о компании АНО «Конфедерация модельного спорта» [Электронный ресурс]. URL : <https://www.list-org.com/companу/2498330/report> (дата обращения 20.05.2021)
31. Материалы сайта: ТК РФ Статья 40. Коллективный договор [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/4455716c5ba80793d60d1b7dbd5b0c3e1854b608/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/4455716c5ba80793d60d1b7dbd5b0c3e1854b608/) (дата обращения 30.04.2021)
32. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. М.: Феникс, МарТ, 2018. 272 с.
33. Мурахтанова Н.М., Шевлякова Е.М., Александрова Н.В. Организационное проектирование производственных систем: учебник. Тольятти: Изд-во ТГУ, 2013. 290 с.
34. Никифорова Н.А. Управление персоналом. Краткий курс. М.: Окей-книга, 2017. 128 с.
35. Фёдорова Н.В. Управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2018. 224 с.
36. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. 160 с.
37. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации. М.: Кнорус, 2016. 268 с.

38. Barba-Sánchez Virginia, Atienza-Sahuquillo Carlos. Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2017. Pp. 1097 - 1115
39. Krzemiń Erih. Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector // *Quality & Quantity*. 2007. Pp. 749 – 756.
40. Kunz Jennifer. Corporate Social Responsibility and Employees Motivation – Broadening the Perspective // *Schmalenbach Business Review*. 2020. Pp. 159 – 191.
41. Rombach Meike, Kang Eunkyung, Bitsch Vera. Good deeds revisited motivation and boundary spanning in formal volunteering // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2018. Pp. 105 - 126.
42. Shannon L. Navy. Theory of Human Motivation – Abraham Maslow // *Science Education in Theory in Practice*. 2020. Pp. 17-28.
43. Stewart Henry. Do happy staff make for happy customers and profitable companies // *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. 2010. Pp. 275 - 280.