

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»)

Студент

Е.А. Тараненко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Выпускная квалификационная работа на тему: Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»).

Объём выпускной квалификационной работы - 50 страниц, рисунков - 8, таблиц - 12, приложений - 1. При написании диплома использовалось 39 источников.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, совершенствование, система мотивации.

В качестве объекта исследования выступает мотивация персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Предметом исследования является нематериальная мотивации персонала в ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Целью работы является изучение существующей нематериальной мотивации персонала компании, анализ полученных данных и разработка программы нематериальной мотивации для компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС» и определение путей ее применения на практике.

В выпускную квалификационную работу входит введение, три раздела, итоговое заключение.

Во введении раскрывается актуальность исследования по выбранному направлению, ставится проблема, цель и задачи исследования, определяются объект, предмет научных поисков, ставятся цель и задачи, указывается методологическая база исследования, его теоретическая, практическая значимости.

В разделе первом представлен теоретический анализ аспектов нематериальной мотивации, описаны основные элементы нематериальной мотивации, перечислены особенности функционирования предприятий малого бизнеса.

В выводе по разделу подводятся итоги по изучению теоретического материала.

В разделе втором осуществляется аналитическая работа, рассмотрена организационно-экономическая характеристика компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС». В раздел входит анализ действующей системы нематериальной мотивации на предприятии малого бизнеса.

В разделе третьем разработаны рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации, а также проведена оценка экономической эффективности внедренных рекомендаций.

В заключении обобщена проделанная работа и сформулированы выводы по выявленным недостаткам в ходе исследования нематериальной мотивации в компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретический анализ аспектов нематериальной мотивации персонал	6
1.1 Основные элементы нематериальной мотивации в системе стимулирования сотрудников	6
1.2 Особенности функционирования предприятий малого бизнеса.....	13
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»)	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТЛТ ГЕЙМС» ..	17
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС»	20
3 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»)	29
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию нематериальной мотивации	29
3.2 Оценка экономической эффективности внедренных рекомендаций	38
Заключение	44
Список используемой литературы	46
Приложение А Опросник для оценки мотивации персонала	50

Введение

Мотивация является основополагающим аспектом для оптимального использования кадровых ресурсов, для увеличения работоспособности и максимальной отдачи со стороны сотрудников.

Мотивация помогает не только повышению экономических показателей компании, а также развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, так как люди работают для того, чтобы заработать средства для удовлетворения собственных потребностей и нужд. Этот фактор оказывает значительное влияние на трудовую активность человека.

Для мотивации персонала компании используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Актуальность применяемой системы зависит не только от правильного определения потребностей сотрудников, но и от корректной подготовки к нововведениям.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика компании, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Эволюция применения различных моделей мотивации показала положительные и отрицательные стороны. Это естественный процесс, так как в теории и практике нет идеальной модели мотивирования и стимулирования персонала, которая бы отвечала различным требованиям, как сотрудников, так и компании. Существуют модели мотивирования персонала, отличающиеся друг от друга по своей направленности и

эффективности.

Изучение моделей мотивации не позволяет с психологической точки зрения четко определить, что побуждает человека к труду. Изучение человека, его поведения и потребностей дает только возможность найти общие объяснения мотивации. Они позволяют разрабатывать определенные модели мотивации работника, системы стимулирования его в трудовой деятельности на конкретном рабочем месте.

Мотивация персонала всесторонне изучена такими учеными как Л.А. Обухова, Е.В. Данькова, А.В. Дейнека, А.Я. Кибанов, М.Ю. Рогожин, С.А. Шапиро, Ю.Г. Одегов, Б.М. Генкин, О.Е. Алехина, Г.Р. Бурлаков, Н.А. Волгина и других авторов.

В качестве объекта исследования выступает мотивация персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Предметом исследования является нематериальная мотивация персонала в ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Цель работы – изучить существующую нематериальную мотивацию персонала компании, проанализировать полученные данные и разработать программу нематериальной мотивации для компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС» и определить пути ее применения на практике.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические аспекты нематериальной мотивации;
- произвести общий анализ уже существующей системы мотивации в ООО «ТЛТ ГЕЙМС»;
- разработать программу нематериальной мотивации персонала в ООО «ТЛТ ГЕЙМС» и внедрить ее.

Методология исследования представлены классическими инструментами системного анализа и синтеза, контент – анализом, методов анкетирования.

Научная новизна исследования состоит во всестороннем анализе нематериальной составляющей мотивации персонала и разработке

программы нематериальной мотивации на примере компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Теоретическая значимость работы состоит в особенном рассмотрении роли мотива и мотивации современного работника. Всесторонняя системная аналитика доктрин корпоративного поведения управления персоналом и прочего, позволила понять особенную социальную специфику поведения работника: желание выделиться, показать себя в лучшем свете.

Практическая значимость состоит в построении по результатам исследования полноценной автономной программы оценки нематериальной мотивации персонала и программы управления ею, исходя из мотивов, социального поведения человека и его опыта работы в конкретной организации.

1 Теоретический анализ аспектов нематериальной мотивации персонал

1.1 Основные элементы нематериальной мотивации в системе стимулирования сотрудников

Для любого управленца основной задачей является максимально раскрыть потенциал своих сотрудников и эффективно его применить на благо своей организации. При этом нужно учитывать, что если работник не будет заинтересован в результатах своего труда, то построить эффективную деятельность не получится [19].

Для создания заинтересованности работника необходимо подобрать верную мотивацию, и системы вознаграждения, соответствующие ей.

Рассматривая термин «мотивация», нужно уточнить, что в русском языке сначала стали употреблять слово «мотив» (побудительная причина какого-либо действия). Затем только стали употреблять такие слова как «мотивация» и «мотивировать» [6, с. 69].

В 1906 году А.Ф. Лазурский публикует книгу «Очерк науки о характерах», где мотивы рассматриваются с точки зрения побудителя, свойственного этапам принятия решения и его исполнения.

Изучение мотивов индивидуумов также занимались А.Н. Леонтьев и С.Л. Рубинштейн. Исходя из теории данных исследователей, можно сказать, что мотив – это определенная потребность.

Сам термин «мотивация» впервые употребляет в своих трудах А.Г.Шопенгауэр.

Нужно отметить, что на настоящий момент распространены три основных объяснения теории мотивации.

- Физиологические, в рамках которых подчеркивается важность внутренних стимулов и потребностей, таких как голод, жажда.
- Бихевиористские. Они опираются на внутренние стимулы, которые

появляются в результате обучения (например, тяга к обладанию деньгами).

- Психологические, которые основываются на сложной внутренней концепции (мотивация к достижению, самоактуализация и т.п.).

Сам процесс мотивации строится из следующих элементов: потребности, целенаправленное поведение и удовлетворение потребностей. Схематично это изображено на рисунке 1.

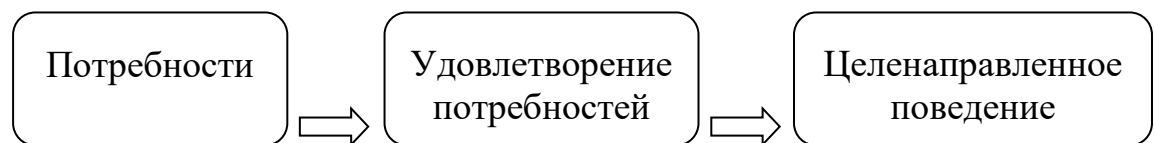


Рисунок 1 – Процесс мотивации

Исходя из данной схемы, можно сделать вывод, что мотивация рассматривается с точки зрения процесса воздействия на конкретного человека или же коллектив людей для достижения стратегических целей организации за счет удовлетворения потребностей вышеперечисленных лиц.

В современном мире также используют различные трактовки слова «мотивация», но более распространенным можно назвать следующее определение: «Мотивация – это побуждение человека к деятельности, а мотиваторы – факторы, которые влияют на мотивацию человека».

Наряду с мотивацией, часто используют термин «стимулирование».

Здесь важно пояснить, что и мотивация и стимулирование являются способами воздействия на человека, однако они различны по своему содержанию [13, с. 33].

Например, основой для мотивации человека являются духовно-нравственные, социальные, биологические и иные потребности.

Система стимулирования в организации направлена на то, чтобы создать благоприятную экономическую ситуацию для того, чтобы задать нужное направление трудовой деятельности работников.

Стимулы в организации могут быть выстроены в позитивном и негативном подкреплении. В первом случае, речь идет о премированиях, бонусах, во втором – о штрафах и т.п.

Стимулирование работников является своеобразной внешней материальной оболочкой мотивации персонала. Между тем, стимулы помогают человеку реализовать себя как личность, выполняя при этом нематериальную функцию.

Для эффективной трудовой деятельности необходимо создавать условия, в которых сотрудник будет ориентирован на результат. При этом схемы мотивации должны быть тщательно продуманы, так как удовлетворить потребности современных работников намного сложнее, чем десятки лет назад [16, с. 71].

Итак, можно сделать вывод, что мотивация направлена на удовлетворение потребностей человека и а на создание у сотрудников внутреннего мотиватора к работе.

Нематериальная мотивация условно делится на четыре основных вида, которые представлены на рисунке 2 [2].

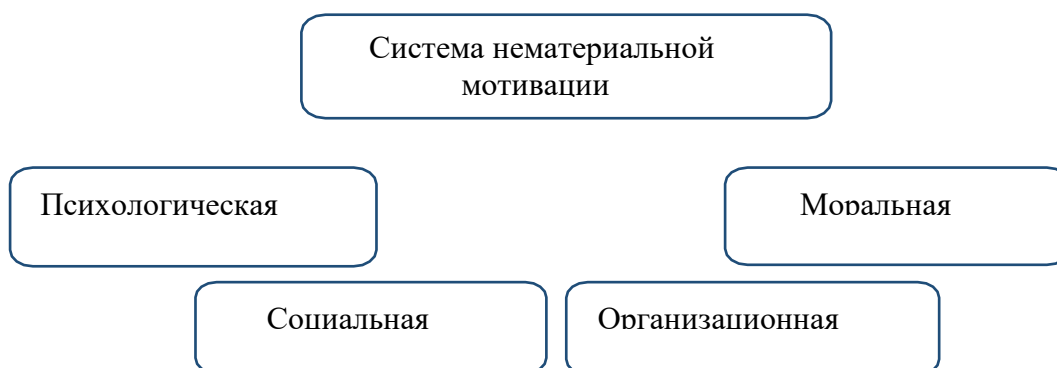


Рисунок 2 – Система нематериальной мотивации

Социальная мотивация предполагает создание благоприятных условий для карьерного роста, возможностей саморазвития, профессионального обучения и других вариантов повышения самооценки работника.

При психологической мотивации основной потребностью является общение. Реализовать ее не составит особого труда, основной критерий при этом – систематичность. Здесь можно использовать корпоративные мероприятия, тренинги по командообразованию и т.п.

Организационная мотивация. К ней относят обеды, отдых, а также развлечения в свободное от работы время.

Существует три принципа эффективной системы нематериальной мотивации персонала. Рассмотрим их подробнее.

- Нематериальная мотивация решает тактические задачи бизнеса. В данном случае важно соотнести цели мотивации с конкретными задачами, которые стоят перед компанией.

- Нематериальную мотивацию разрабатывают с учетом индивидуальных особенностей сотрудников. Здесь, на этапе подготовки мотивационных мероприятий целесообразно собрать информацию о потребностях сотрудников. Это можно сделать за счет проведения опроса или анкетирования.

- Методы материальной мотивации должны регулярно обновляться.

Определение стратегии развития персонала, ориентированной на реализацию творческой составляющей личности, а также на управление деловой карьерой сотрудников, является одной из важных задач нематериальной мотивации [20, с. 23].

Разберем основные способы нематериальной мотивации.

Способ № 1. Признание заслуг сотрудников. Нужно учитывать индивидуальные качества сотрудников, чтобы поощрять их адресно. Например, можно вручить работнику памятную статуэтку или кубок за лучшие результаты. Хороший вариант – вывешивать стенды с фотографиями сотрудников, которые перевыполнили KPI.

Пример: На должность менеджера по продажам взяли кандидата без опыта. В первый же квартал он вдвое перевыполнил план. Руководитель компании пригласил новичка к себе в кабинет. Предложил подчиненному

сесть в кресло и положить ноги на стол. После добавил: «Запомни это ощущение. Разрешаю тебе приходить в мой кабинет и сидеть так каждый раз, когда ты будешь достигать высоких результатов». Нестандартное поощрение вдохновило менеджера. Он старался из квартала в квартал перевыполнять план не из-за премии, а, чтобы доказать, что руководитель поверил в него не зря.

Способ № 2. Применение игровых методов. Нематериальные способы мотивации персонала в форме игры активно применяют HR – менеджеры крупных компаний. Следует иметь в виду, что игры, соревнования, рейтинги и другие игровые методы дают хороший результат в коллективе, где преобладают молодые сотрудники [35].

На данный момент многие современные организации применяют геймификацию в качестве нематериальной мотивации.

Разберем данный способ на практике. В отделе продаж установили маркерную доску, и на ней руководитель в конце дня рисовал рейтинг. Через неделю все уже ждали, когда же таблица с результатами будет готова, стали соревноваться друг с другом: каждый хотел подняться вверх. Через месяц число сделок с мелкими клиентами возросло на 37%, а выручка – на 42%.

Способ № 3. Гарантировать карьерный рост.

Способ № 4. Предоставлять возможность учиться и развивать компетенции. Нужно сделать развитие игрой и вовлекать в нее персонал.

Способ № 5. Поздравлять со значимыми датами. Дружелюбное отношение и внимание к рядовым сотрудникам со стороны руководства в разы поднимает их лояльность и мотивацию. День рождения, день свадьбы, годовщина работы в фирме, Новый год и другие праздники – отличный повод сделать подарок сотруднику и наладить отношения между руководством и персоналом.

Способ № 6. Создавать комфортное рабочее пространство. Начать можно с малого – бесплатный кофе с пирожными, зона отдыха, стол для настольного тенниса. Считать зоны отдыха сугубо нерабочим пространством

– неправильно. Ведь и в комнатах отдыха сотрудник, расслабляясь, думает о работе, а в кофе-пойнтах и на кухнях работники часто проводят стихийные неформальные мини-совещания, обсуждают производственные вопросы. Эти зоны называют пространствами неформального общения или коворкинга.

Способ № 7. Проводить корпоративные мероприятия. Праздничные корпоративы, выезды за город, туристические поездки и спортивные соревнования помогают поддержать корпоративный дух и повысить мотивацию. Этот метод нематериальной мотивации сотрудников помогает наладить продуктивные отношения между работниками разных отделов фирмы. Например, можно организовать фееричный новогодний корпоратив.

Способ № 8. Предоставить возможность работать по гибкому графику. Гибкий график – пример нестандартной мотивации. Такой вариант хорошо подходит для творческих сотрудников, чье постоянное присутствие в офисе не является обязательным. Гибкий график мотивирует сотрудника выполнить задачу быстро и качественно, чтобы получить дополнительное свободное время.

Способ № 9. Награждать дополнительным выходным днем. Такой вид мотивации иногда называют «мотивацией во время кризиса». Однако дополнительный выходной за честно и качественно выполненную работу остается на сегодняшний день самым простым и эффективным видом немонетарной мотивации персонала.

Способ № 10. Предоставлять больше свободы действий. Нужно дать возможность сотруднику выполнять задачу так, как он считает нужным и оценить результат, а не процесс.

Пример: В компании нет жестких стандартов общения с покупателями. Руководство понимает, что каждый магазин – уникальный. Поэтому поддерживает инициативу и импровизацию сотрудников. Это повышает лояльность не только персонала, но и клиентов.

Способ № 11. Предоставление скидок на предложения компании.

Многие современные компании внедряют нестандартные способы

нематериальной мотивации.

В качестве подтверждения вышесказанному можно привести пример фирмы Hime&Company. В данной компании работают исключительно женщины. Как следствие – большое количество переживаний при возникновении проблем на личном «фронте». В связи с этим руководство компании приняло решение предоставлять отпуск на 1-3 дня (в зависимости от возраста), если сотрудница рассталась с близким человеком.

Важно отметить, что существует и так называемая негативная нематериальная мотивация. Она также порой предусматривает крайне нетрадиционные способы.

Например, компания из Украины ВВН ежемесячно определяет худшего сотрудника, которому вручается своеобразный переходящий приз в виде живой черепахи по кличке Даша. В течение месяца она живет на рабочем месте менеджера, к числу должностных обязанностей которого добавляется уход и кормежка питомца.

Таким образом, можно сделать вывод, что способы нематериальной мотивации достаточно разнообразны, но все они направлены на то, чтобы удерживать работников и мотивировать их на продуктивную деятельность. Нематериальная мотивация направлена на решение конкретных задач бизнеса, охватывает всех сотрудников, разрабатывается с учетом потребностей каждого конкретного работника и регулярно обновляется.

Подводя итог по разделу можно сделать следующие выводы:

1) При применении на практике теорий мотивации необходимо учитывать следующие аспекты:

- нельзя делать основной упор на материальное стимулирование;
- не принимать в расчет факторы внутренних побуждений;
- постулировать единый подход к системе поощрения всего персонала.

2) Правильно выстроенная система нематериальной мотивации является более эффективным способом воздействия на трудовую деятельность сотрудников, нежели материальная мотивация.

1.2 Особенности функционирования предприятий малого бизнеса

Малое предпринимательство – это деятельность на рынке, выполняемая организациями.

Главными целями бизнеса являются развитие собственного предприятия и получение прибыли.

Малым предпринимательством признается самостоятельная деятельность предприятий, формально не входящих в объединения и имеющая установленные законом показатели, подтверждающие смысл этого суждения [1].

Границы малого предприятия указаны в Федеральном законе №209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».

Одним из условий распознавания малых предприятий является параметр среднесписочной численности работников за прошедший календарный год. Данный показатель не может быть больше 100 человек, а число работников микропредприятия не может превышать 15-ти человек. Есть и другая норма, которая представляет собой ограничение на размер выручки от реализации продукции за предшествующий календарный год. У субъектов малого предпринимательства выручка должна быть не более 800 млн. руб., а у микропредприятий составляет – 120 млн. руб.

В современных условиях, характеризующихся нестабильностью экономической и политической обстановкой в стране и мире, повышенными требованиями к трудовым ресурсам, жесткой конкурентной борьбой, управление персоналом требует создание условий, в которых можно было бы максимально полно выявить деловые, личностные способности и возможности персонала организации, а в последующем направить их на реализацию целей и задач организации [31, с. 36]. Таким образом, задачей современных руководителей является формирование отдела по персоналу, который ориентирован на системную и продуктивную деятельность, умеет

прогнозировать и анализировать изменения на рынке труда с применением инновационных методов в системе управления персоналом.

Управление персоналом, как организационный и экономический механизм использования и подчинения наемного труда в системе хозяйствования, выполняет множество функций. К основным функциям управления персоналом относятся планирование, организация, мотивирование и контроль.

В процессе управления персоналом для достижения поставленных целей организации используются различные методы. Методы управления персоналом – это способы воздействия на трудовой коллектив и отдельных сотрудников организации с целью координации их трудовой деятельности.

Методы управления персоналом можно подразделить на три группы (рисунок 3).

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы трудовой активности, как осознанная необходимость дисциплины трудовой деятельности, стремление трудиться в конкретной организации, чувство долга и др.

Данная группа методов характеризуется прямым воздействием, любой административный и регламентирующий акт подлежит обязательному соблюдению и исполнению.

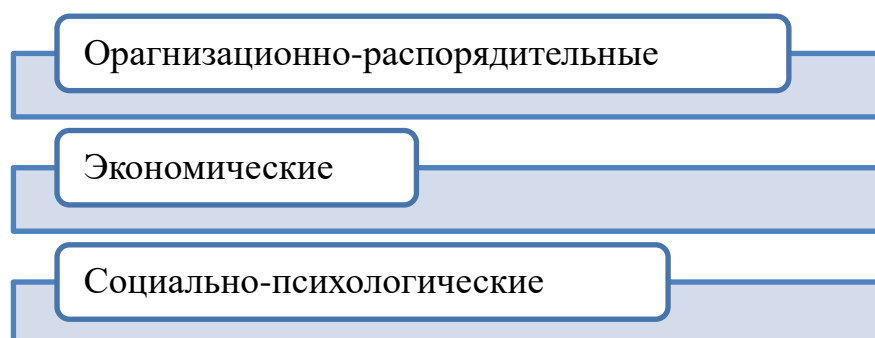


Рисунок 3 – Методы управления персоналом

Организационно-распорядительные методы должны соответствовать локальным, ведомственным, региональным и федеральным нормативно-правовым актам [7, с. 78].

Каждый из вышеуказанных методов имеет свою направленность, содержание, организационную форму исполнения, различные способы воздействия, но они должны быть применены и реализованы в тесном взаимодействии.

Необходимо отметить, что понятия «управление персоналом» и «кадровая политика» схожи и во многом совпадают. Но данные понятия не являются синонимами и соотносятся, как общее с частным. Кадровая политика является элементом управления персоналом [26].

Таким образом, к основным функциям кадровой политики можно отнести:

- отбор кадров в достаточном количестве и необходимого качества;
- повышение квалификации сотрудников;
- назначение сотрудников на вакантные должности;
- анализ текучести кадров;
- совершенствование организации и стимулирование трудовой деятельности;
- создание условий адаптации новых сотрудников;
- оценка и повышение кадрового потенциала организации;
- организация участия представителей трудового коллектива в делах организации, затрагивающих интересы работников;
- подготовка, формирование и применение кадрового резерва;
- проведение и анализ аттестаций персонала организации;
- планирование использования кадров, создание возможностей карьерного роста.

Основными задачами управления персоналом считаются [34, с. 78]:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование персонала компании (карьеры, резерва,

индивидуального развития каждого сотрудника);

- исследование персонала компании, осуществление мониторинга трудовых отношений;

- поддержание эффективной системы подбора, найма и расстановки персонала;

- разработка и внедрение программ мотивации сотрудников;

- осуществление оценки персонала;

- контроль за персоналом;

- работа с профсоюзами и другими общественными организациями.

В современных условиях система управление персоналом требует создание условий, в которых можно было бы максимально полно выявить деловые, личностные способности и возможности персонала, а в последующем направить их на реализацию целей и задач организации.

Итак, современные исследования в области изучения проблем управления персоналом свидетельствуют о наличии единого мнения о том, что управление персоналом направлено на экономические и социальные цели. Поэтому, в основе лежит двойная связка целей, обусловленная социально-экономическими целями системы управления персоналом, которые называются экономической и социальной эффективностью. Социальная эффективность управления персоналом определяется исполнением ожиданий, потребностей и интересов всех сотрудников компании, таких как хорошая заработная плата, условия работы и возможности для развития.

2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ТЛТ ГЕЙМС»

ООО «ТЛТ ГЕЙМС» является российской компанией по разработке мобильных игр.

Проектом ООО «ТЛТ ГЕЙМС», фактически расположенном в г. Тольятти, является игра для мобильных устройств, посвященная выживанию постядерном СССР.

Первые компьютерные игры появились еще во времена ЭВМ. В 1952 году А. С. Дуглас, как часть своей университетской диссертации, создал программу «ОХО», которая работала на большом компьютере EDSAC в Кембриджском университете. Это была простейшая реализация игры, известной всем как «крестики-нолики».

Россия долгое время отставала от развитых стран по распространению цифровых технологий. Индустрия игр начала формироваться только в конце 1990-х годов.

Игры для мобильных устройств появились в 1997 году, когда компания Nokia добавила в свой новый мобильный телефон знаменитую игру «Змейка», которая без каких-либо изменений была перенесена на телефон с компьютера.

ООО «ТЛТ ГЕЙМС» начало свою деятельность в 2015 году и было основано двумя энтузиастами индустрии. В г. Тольятти на данный момент только две компании ведут разработку мобильных игр.

Миссия компании - делать игровой опыт людей незабываемым через свои мобильные игры.

Источником доходов ООО «ТЛТ ГЕЙМС» является размещение рекламных материалов внутри игры, а также продажа виртуальных игровых дополнений и внутриигровой валюты.

Проведем оценку финансовых результатов организации и рассмотрим пути их совершенствования на примере компании, ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Анализ основных финансовых результатов ООО «ТЛТ ГЕЙМС», за 2018–2020 гг. представим в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика показателей отчета о финансовых результатах ООО «ТЛТ ГЕЙМС», 2018–2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение		Относительные темпы роста, %	
				2018/ 2019 г.	2019/ 2020 г.	2018/ 2019 г.	2019/ 2020 г.
Выручка	65 040	34 012	26 690	–31 028	–7 322	52,29	78,47
Себестоимость продаж	37 754	30 090	21 780	–7 664	–8 310	79,70	72,38
Валовая прибыль	27 786	3 922	4 910	–23 794	988	14,12	125,19
Коммерческие расходы	10 380	2 587	3 171	–7 793	584	24,92	122,57
Прибыль (убыток) от продаж	17 406	1 425	1 739	–15 981	314	8,19	122,04
Прочие доходы	56 671	35 920	32 693	–20 760	–3 227	63,38	91,02
Прочие расходы	56 680	36 200	32 570	–20 480	–3 630	63,87	89,97
Прибыль до налогообложения	17 379	1 145	1 862	–16 234	717	6,59	162,62
Налоговые выплаты	1 043	69	112	–974	43	6,62	162,32
Чистая прибыль	16 336	1 076	1 750	–15 260	674	6,59	162,64

В 2018 году сумма валовой прибыли, ООО «ТЛТ ГЕЙМС», составляла 27 786 тыс. руб., в 2019 году сумма валовой прибыли составила 3 922 тыс. руб., а в 2020 – 4 910 тыс. руб., что на 988 тыс. руб. или на 25,19% больше предыдущего периода. На повышение валовой прибыли в 2020 году повлияло снижение темпов роста себестоимости относительно снижения темпов роста выручки на 6,09%. Прибыль от продаж в 2019 году составила 1

425 тыс. руб., что на 15 981 тыс. руб. ниже предыдущего периода, а в 2020 году увеличилась на 717 тыс. руб. или 22,04% и составила 1 739 тыс. руб. На увеличение прибыли от продаж повлияло снижение прочих расходов. Сумма прибыли до налогообложения в 2018 году составила 17 379 тыс. руб., что на 16 234 тыс. руб. больше, чем в 2019, или на 93,41%, а в 2020 году увеличилась на 717 тыс. руб., или на 62,62%, и составила 1 862 тыс. руб. На увеличение прибыли в 2020 году повлияло также снижение прочих расходов.

В результате рассмотренных выше факторов компания сформировала положительный финансовый результат в 2020 г. в сумме 1 750 тыс. руб., что больше 2019 г. на 674 тыс. руб. или на 62,64%.

Изучим структуру финансовых результатов в таблице 2.

Таблица 2 - Структура финансовых результатов, ООО «ТЛТ ГЕЙМС», относительно выручки, 2018–2020 гг., тыс. руб.

Показатели	2018 год	Доля, %	2019 год	Доля, %	2020 год	Доля, %	Измен. уд. веса 2020/2018
Выручка от реализации	65 040	100	34 012	100	26 690	100,00	0,00
Валовая прибыль	27 786	42,72	3 922	11,53	4 910	18,40	-24,32
Прибыль от продаж	17 406	26,76	1 425	4,19	1 739	6,52	-20,24
Прибыль до налогообложения	17 379	26,72	1 145	3,37	1 862	6,98	-18,74
Чистая прибыль	16 336	25,12	1 076	3,16	1 750	6,56	-18,56

Из таблицы 2 видно, что в 2018 г. прибыль от продаж занимала 26,76% от суммы выручки, чистая прибыль составляла 25,12%. В 2019–2020 гг. доля прибыли по всем позициям сокращается, прибыль от продаж составляет 4,19% и 6,52%, чистая прибыль составляет 3,16% и 6,56% соответственно.

Таким образом, приведенные данные в таблицах 1 и 2 показывают, что компания относится к субъектам малого предпринимательства, так как объем годовой выручки ООО «ТЛТ ГЕЙМС» не превышает предельного значения в 120 млн. рублей [29].

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС»

Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Проанализируем состав персонала и количественное соотношение отдельных подразделений ООО «ТЛТ ГЕЙМС» (таблица 3).

Таблица 3 - Состав и структура персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за 2016-2020гг.

Наименование отдела	Годы									
	2016		2017		2018		2019		2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Администрация	2	28,6	2	20	2	18,2	2	14,3	2	10
Отдел разработки	2	28,6	3	30	3	27,3	4	28,6	6	30
Отдел технической поддержки	1	14,3	2	20	2	18,2	3	21,4	4	20
Художественный отдел	1	14,3	2	20	2	18,2	3	21,4	4	20
Отдел управления персоналом	0	0	0	0	0	0	0	0	2	10
Основной отдел	1	14,3	1	10	2	18,2	2	14,3	2	10
Всего персонала	7	100	10	100	11	100	14	100	20	100

Из таблицы 3 видно, что на ООО «ТЛТ ГЕЙМС» учет сотрудников ведется по отделам:

1) Администрация, представленная двумя директорами. Они координируют функционирование организации в целом, несут полную ответственность за ее работу;

2) Отдел разработки, включающий в себя продюсера, геймдизайнеров и программистов. Этот отдел осуществляет разработку основного проекта, отвечает за техническую составляющую;

3) Отдел технической поддержки в лице руководителя отдела и

специалистов поддержки игроков. Они занимаются технической и информационной поддержкой пользователей проекта;

4) Художественный отдел состоит из руководителя и художников. Этот отдел отвечает за графическое оформление проекта;

5) Отдел управления персоналом включает в себя менеджеров по персоналу. Этот отдел ведет подбор персонала, отвечает за разработку мотивации, систему адаптации и обучения сотрудников;

6) Основной отдел в лице бухгалтера и юриста. Бухгалтер осуществляет финансовый учет в компании, следит за денежными потоками, а также занимается кадровым делопроизводством. Юрист отвечает за правовое поле компании, отстаивает интересы организации.

Увеличение персонала в художественном отделе, отделе техподдержки и разработки связано с развитием проекта компании, увеличением количества пользователей и необходимостью сокращения сроков разработки. В целом за рассматриваемый период доля трех отделов выросла с 57,2% до 70%.

В связи с возросшей потребностью в новых сотрудниках, а также ростом всего персонала компании, появилась необходимость в создании отдела по персоналу. В 2020 году он составил 10% от общего количества сотрудников.

Важным объектом анализа структуры персонала является анализ движения рабочей силы, связанного с приемом и увольнением работников, так как уровень стабильности кадров оказывает серьезное влияние на производительность труда. Анализ движения рабочей силы выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- Коэффициент общего оборота – отношение числа принятых и уволенных за анализируемый период к среднесписочной численности работников;

- Коэффициент оборота рабочей силы по приему - отношение числа принятых за анализируемый период к среднесписочной численности работников;

- Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению - отношение числа уволенных за анализируемый период к среднесписочной численности работников;

- Коэффициент замещения персонала – отношение числа принятых к числу уволенных за анализируемый период;

- Коэффициент текучести кадров - отношение числа уволившихся по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины за анализируемый период к среднесписочной численности работников.

Данный анализ выполнен в форме таблицы 4.

Таблица 4 - Анализ движения рабочей силы на ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за 2016-2020 гг.

№ п/п	Показатели	Годы				
		2016	2017	2018	2019	2020
	1	2	3	4	5	6
1	Среднесписочная численность всего персонала, чел.	6	8	10	12	17
2	Принято, чел.	1	3	2	5	7
3	Уволено, чел., из них:	1	0	1	2	1
5	по собственному желанию	0	0	1	2	1
6	по сокращению штата	0	0	0	0	0
7	за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	0	0
8	прочее (уход в армию, смерть и др.)	0	0	0	0	0
9	Коэффициент общего оборота, %	33,3	37,5	30	58,3	47,1
10	Коэффициент оборота рабочей силы по приему, %	16,7	37,5	20	41,7	41,2
11	Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению, %	16,7	0	10	16,7	5,9
12	Коэффициент замещения персонала	1	-	2	2,5	7
13	Коэффициент текучести кадров, %	0	0	20	16,7	5,9

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что движение рабочей силы на ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за 2016-2020 гг. было достаточно

интенсивным. Это объясняется следующими причинами. Во-первых, на протяжении пяти лет наблюдается активное развитие проекта, в результате чего увеличилось количество рабочих мест (коэффициент замещения персонала > 1). Основной причиной увольнения сотрудников является уход по собственному желанию (коэффициент оборота рабочей силы по увольнению составил от 0% до 16,7% за весь рассматриваемый период). Отсюда следует вывод, что одной из причин высокой интенсивности движения рабочей силы на ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за анализируемый период является развитие проекта, его усложнение. В качестве второй причины можно выделить несформированную систему адаптации, так как основная часть уволенных приходится на ушедших по собственному желанию (в среднем 80%). Динамику коэффициентов движения рабочей силы изобразим в виде графика (Рисунок 4).

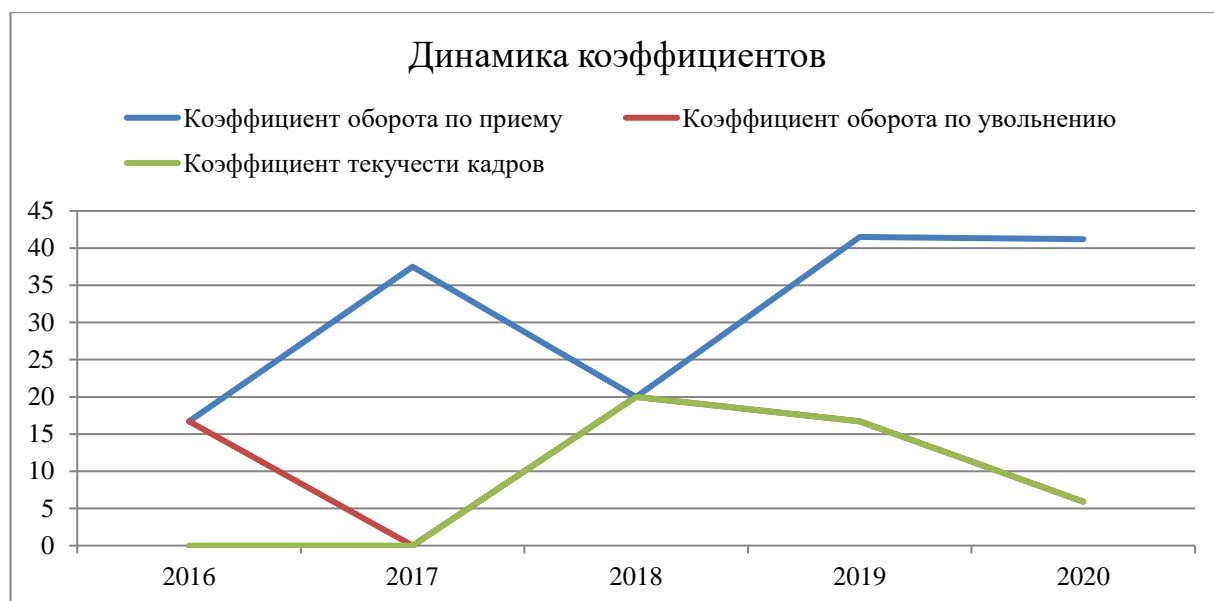


Рисунок 4 – Динамика коэффициентов движения работников в ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за 2016-2020 гг.

Следует отметить, что в течение пяти лет коэффициент текучести кадров резко возрос в 2018 году до 20% и постепенно снижается до 5,9% в 2020 г. Это связано с увеличением количества нанимаемых работников и

формированием отдела по персоналу. Руководству организации необходимо выявлять причины увольнений и принимать меры по их устранению.

Анализ движения рабочей силы необходим при оценке трудового потенциала персонала, так как он позволяет выявить причины формирования у работников желания сменить место работы и выявить, какие потребности работников остаются неудовлетворенными, а также определить степень стабильности персонала организации на основе анализа динамики фактической текучести, вызванной неудовлетворенностью использованием трудового потенциала персонала организации.

Текучесть кадров говорит о недостаточно комфортных условиях работы и об ошибках в работе с новым персоналом (адаптация), так как >50% уволившихся это новые сотрудники на этапе испытательного срока.

Недостаток кадров, оставшихся после испытательного срока, сказывается на работающих сотрудниках, поскольку нагрузка с них не распределяется должным образом. При этом не стоит забывать затраты, в которые обойдется уход сотрудника, вызванный его демотивацией в процессе адаптации. Простой рабочего места и упущенные выгоды; подбор, адаптация и низкая эффективность в этот период; обучение и введение в должность - все это увеличит подбор специалиста на замену [17, с. 26].

При этом увеличиваются сроки разработки обновлений по проекту, что влечет за собой снижение прибыли. И не следует забывать, что ресурсы человеческого организма нуждаются в восстановлении. Постоянная переработка в стремлении сократить сроки разработки отрицательно сказывается на здоровье сотрудников, повышается вероятность возникновения простудных заболеваний, стрессов, депрессий и других расстройств.

В связи с ростом численности персонала появилась потребность в формировании отдела по персоналу. Однако наблюдается непроработанная система адаптации и мотивации сотрудников. Так как уровень заработных

плат находится в рынке, то внимание следует уделить именно сфере нематериального стимулирования труда.

Целью исследования было выявление особенностей нематериальной мотивации сотрудников ООО «ТЛТ ГЕЙМС».

Исследование проводилось на базе отделов разработки и технической поддержки ООО «ТЛТ ГЕЙМС» в сентябре 2021 г. В исследовании приняли участие 10 сотрудников в возрасте от 23 до 33 лет. Среди них 8 мужчин и 2 женщины, у каждого имеется высшее или незаконченное высшее образование.

Мотивация трудовой деятельности – система действий по активизации мотивов трудовой деятельности работников организации, для достижения целей организации [35, с. 5]. Заинтересованный и мотивированный сотрудник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, что благотворно влияет на прибыль компании.

Система мотивации персонала должна включать следующие элементы:

- стимулировать профессиональное развитие и рост сотрудников;
- обеспечить лояльность сотрудников;
- стимулировать эффективную работу персонала;
- привлечь в компанию квалифицированных сотрудников.

Система мотивации включает в себя материальное и нематериальное стимулирование. В рамках данной работы будет рассмотрена именно нематериальная мотивация.

Одним из важнейших блоков мероприятий по развитию мотивации является обучение и повышение квалификации персонала. Это позволяет сотрудникам качественнее выполнять свои обязанности, а также расти по карьерной лестнице и приносить положительные изменения в деятельность компании.

Проанализируем проведенные мероприятия по обучению в ООО «ТЛТ ГЕЙМС» за 2020 год (таблица 5).

Таблица 5 - Мероприятия по обучению персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС»

Вид обучения	Количество человек	Должность обучаемых
Курс по программированию C#	3	Геймдизайнер, программисты
Курс анатомия для художников	2	Художники
Курс «Специалист службы поддержки»	2	Специалист техподдержки

На основании данных, приведенных в таблице 5, мы видим, что руководство уделяет должное внимание на развитие профессиональных навыков ключевых сотрудников и систематически проводит обучения.

Что же касается новых сотрудников, то в компании ТЛТ ГЕЙМС отсутствует выстроенная система адаптации. Новые кадры предоставлены сами себе, что негативно сказывается на их эмоциональном уровне.

Чтобы оценить степень эффективности применяемой в компании системы мотивации сотрудников проведем опрос на выявление мотивов сотрудников. Что нам дает опрос работников:

- Определение личной мотивации сотрудников – почему они работают именно здесь;
- Что, кроме материальной составляющей, важно для новых и текущих сотрудников;
- Опрос покажет причины сложностей и недоразумений между руководителями и подчиненными, возникающих в процессе управления.
- Полученная информация позволит наметить направления нематериальной мотивации, на которые стоит уделить внимание прежде всего

Вопросы для опросника представлены в Приложении А к данной работе.

По результатам опроса на рисунке 5 представлена диаграмма по

рейтингу мотивации среди сотрудников. На ней мы видим, какие факторы преобладают больше всего.



Рисунок 5 – Рейтинг факторов мотивации среди сотрудников

На основе полученных данных выделим факторы, набравшие наибольшее количество голосов, а именно 4 и 5. В них входят:

- Обратная связь - 5 голосов;
- Самостоятельность - 5 голосов;
- Система наставничества - 4 голоса;
- Карьерная лестница - 4 голоса;
- Признание - 4 голоса;
- Зоны отдыха - 4 голоса;
- Корпоративные мероприятия - 4 голоса.

Это те факторы, на которые следует обратить внимание в первую очередь и проработать систему мотивации, опираясь на них.

После того, как определены основные факторы мотивации персонала, необходимо выделить недостатки существующей системы. Для этого, на

основе проведенного анализа, можно определить основные проблемы действующей системы мотивации:

1) Отсутствие сформированной системы адаптации персонала. Новые сотрудники теряются в задачах, не понимают корпоративную культуру, не имеют информацию о существующих сотрудниках, включая коллег из других городов. Отсутствует система наставничества, сотрудник в период испытательного срока не знает, к кому можно обратиться по возникающим вопросам, что ведет к негативному впечатлению о компании. Таким образом, значительная часть уволившихся сотрудников приходится именно на новые кадры, не окончившие испытательных срок. В связи с этим растут затраты на подбор замены ушедшему сотруднику, и стоимость подбора персонала увеличивается.

2) Проведенное тестирование выявило, что сотрудники хотят самостоятельности, признания, им не хватает обратной связи от руководителя по своим задачам, что является главной составляющей развития персонала. В то же время, руководство компании никак не поощряет стремления сотрудников, поэтому персонал никак себя не проявляет и не старается работать качественно и более продуктивно.

По результатам проведенного в разделе 2 исследования компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС» и существующей в ней системы мотивации можно заключить, что в связи с быстрым ростом компании и высокой потребностью в профессиональных сотрудниках, организации следует сформировать систему нематериальной мотивации для удержания ценных кадров.

Можно утверждать, что мероприятия по формированию системы мотивации должны быть направлены на совершенствование методов нематериального стимулирования труда.

3 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»)

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию нематериальной мотивации

Главной целью управления персоналом и мотивации является определение и разработка способов повышения производительности, одним из которых является мотивация персонала. Методы мотивации изменчивы в зависимости от того, на кого именно они направлены [35, 20].

Исходя из выделенных в разделе проблем, можно выявить следующую цель в рамках третьего раздела данной работы: разработка мероприятий, направленных на улучшение системы адаптации новых сотрудников компании и улучшение системы нематериального поощрения активности персонала, которая включает следующие направления:

- Генерация новых идей, способствующих развитию компании;
- Выдвижение инициатив, направленных на совершенствование текущих процессов компании;
- Саморазвитие и самообразование сотрудников компании.

Стоит отметить, что адаптация сотрудников является важным этапом становления новичка в коллективе – она помогает познакомиться с деятельностью компании, ее целями и миссией, снижает уровень стресса и позволяет оперативно погрузиться в новые задачи. Этот процесс является одним из ключевых направлений в работе отдела персонала. На практике, в случае отсутствия системного и автоматизированного подхода сотрудники будут часто увольняться, выгорать или работать неэффективно [30].

Кроме того, процесс адаптации тесно связан с процессами корпоративного обучения. В современных реалиях, сотруднику важно все время повышать свою квалификацию, чтобы оставаться конкурентно способным. Возможность непрерывного совершенствования в рамках

организации является мощным инструментом нематериальной мотивации. Для дальнейшего устойчивого развития компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС», необходимо выработать систему рекомендаций, направленных одновременно как на развитие системы адаптации сотрудников, так и на совершенствование механизмов нематериальной мотивации.

Нематериальная мотивация может вдохновлять сотрудников длительное время, так как направлена на удовлетворение высших потребностей индивидуума – стремление к саморазвитию, жажда реализации потенциала, самоуважение и уважение со стороны окружающих.

Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников можно разделить на следующие блоки, которые представлены ниже на рисунке 6.



Рисунок 6 – Классификация рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников

Данные направления нематериальной мотивации сотрудников компании можно реализовать на базе внедрения геймификации. В настоящее

время широкое распространение получил один из передовых методов мотивации персонала - геймификация. Мотивирующие свойства игр, а также их способность удовлетворять различные потребности людей легли в основу нового явления в сфере бизнеса - геймификации. Основной ее смысл заключается в привнесении развлекательного элемента в процесс, который по сути своей развлечением не является. На стремление предприятий применять геймификацию, как способ мотивации персонала, значительно повлияло исследование, получившее широкую огласку среди руководителей [5].

С точки зрения управления персоналом, геймификация представляет собой использование игровых механик и элементов игрового дизайна с целью вовлечения и мотивации сотрудников достигать поставленных целей, совпадающих с определенными бизнес-задачами компании.

Рассмотрим плюсы и минусы внедрения геймификации для совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников. Они представлены ниже на рисунке 7 [5].

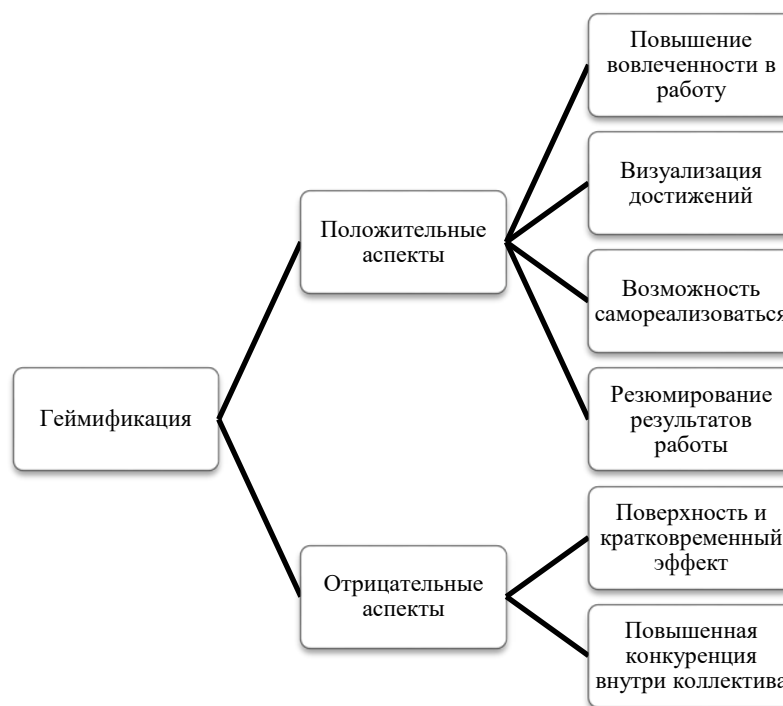


Рисунок 7 - Положительные и отрицательные аспекты внедрения геймификацию в систему мотивации персонала

В современной практике менеджмента существуют следующие форматы геймификации. Их форматы и описание представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Форматы геймификации в управлении персоналом

Наименование	Описание
Очки	Очки представляют собой систему, которая позволяет отслеживать поведение, вести счет и обеспечивать обратную связь.
Уровни	Уровни нужны, чтобы дать пользователю чувство продвижения и удовлетворения; они выступают в качестве условного обозначения очков, набранных в данной системе.
Таблицы лидеров	Таблицы лидеров предназначены для демонстрации результатов пользователей, отсортированных в порядке убывания от наибольшего количества очков к наименьшему. Они обеспечивают четкое и мгновенное понимание положения - и это может стать мощным стимулом.
Награды	Награды могут быть повышающими статус, персональными, физическими или эмоциональными, но какие именно будут привлекательны для участников каждого конкретного проекта, зависит от их ценностей и интересов.

Геймификация как инструмент нематериальной мотивации сотрудников является подходящим решением для ООО «ТЛТ ГЕЙМС», прежде всего, благодаря тому, что уровень заработной платы сотрудников данной компании находится на конкурентном уровне.

Следовательно, для того, чтобы компания продолжала развиваться, необходимы такие методы мотивации, которые направлены на удовлетворение потребностей сотрудников в признании и самореализации. В связи с этим, рассмотрим программные продукты, которые позволяют внедрить форматы геймификации в реализацию процессов менеджмента компании.

В конечном счете, важнейший вопрос, который должны учитывать менеджеры, - это не сама технология, а то, что технология в своей основе является социальной, основанной на конкретных исторических и культурных контекстах. Встраиваясь в повседневную деятельность и социальные отношения, технология влияет на все человеческие и организационные элементы (такие как структуры управления, рабочие процедуры, информационный поток, принятие решений, человеческое взаимодействие и социальные действия). Таким образом, реализация потенциала технологий в работе и найме потребует воссоздания способов работы организаций в мире повсеместного распространения цифровых технологий, чтобы максимизировать положительные последствия для отдельных лиц и организаций и минимизировать отрицательные.

Управление таким образом, чтобы стимулировать человеческую деятельность, включает постановку правильных вопросов, реагирование на исключительные обстоятельства, выявленные интеллектуальными алгоритмами, и разрешение людям делать то, что машины не могут делать. Руководители организации вместе с другими заинтересованными сторонами должны решить, какие технологии будут приняты и как реализуются, а также степень, в которой они увеличивают или уменьшают автономию работников, личную компетентность и контроль, а также межличностные связи с другими людьми-работниками.

На более широком уровне существует острая необходимость не только для усиления конкуренции, максимизации экономического излишка и оптимизации его распределения между заинтересованными сторонами, но также для минимизации социальных и человеческих рисков и злоупотреблений. Внедрение такой политики будет постоянной проблемой в ближайшие годы.

Исходя из выявленных проблем в рамках процессов адаптации и нематериальной мотивации сотрудников, перед компанией ООО «ТЛТ ГЕЙМС», прежде всего, стоит задача по внедрению информационной

системы, которая бы автоматизировала процессы обучения и адаптации сотрудников. Вариантами таких систем могут быть LMS или TMS системы. Рассмотрим основные свойства, а также преимущества и недостатки каждой из них [21].

LMS-система - это система управления обучением персонала. Таким образом, внедрение подобной системы решает как проблемы адаптации новых сотрудников, так и позволяет повысить мотивацию остального персонала, предоставляя возможность систематизировать процессы обучения и повышения квалификации сотрудников, при помощи содержащихся в них модулей.

Можно выделить следующих лидеров рынка среди LMS-систем:

- 1С: Зарплата и управление персоналом;
- LMS-система Moodle;
- eTutorium LMS;
- iSpring Learn;
- GuruCan;
- Moodle.

Рассмотрим более подробно функционал системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП. Данный программный продукт поддерживает широкий набор функций для автоматизации HR-процессов компании.

С точки зрения существующих проблем компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС», целесообразно использование версии программы «1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП». Данная версия имеет расширенный функционал и позволяет организовать автоматическое назначение, контроль и выполнение задач по адаптации сотрудников.

Автоматизация процесса адаптации сотрудников при помощи 1С включает следующие ключевые этапы. Их перечень и содержание представлены ниже в таблице 7.

Таблица 7 - Этапы автоматизации процесса адаптации сотрудников

Название этапа	Содержание
Формирование плана адаптации	Определение состава и последовательности действий, которые выполняются в ходе адаптации сотрудников на различных уровнях: для компании в целом, для подразделения, для должности или для рабочего места, в некоторых случаях персонально для сотрудника или наставника
Назначение ответственных лиц	Закрепление ответственности за конкретным сотрудником по уровням: за всю процедуру адаптации, за конкретное мероприятие или за отдельную задачу в рамках этого процесса
Формирование графика работ	Формирование для каждого адаптационного мероприятия задач и сроков выполнения
Запуск системы	Автоматический запуск процесса назначения задач ответственным после прохождения процедуры оформления сотрудника
Контроль и разработка корректирующих мер	Использование инструментов программы для контроля соблюдения самих адаптационных мероприятий и сроков их выполнения, а также для просмотра статистики отклонений при их выполнении за различные периоды

Программа «1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП» обладает поддержкой web-интерфейса, что дает возможность подключить к процессу адаптации большое количество пользователей, в нем могут участвовать все сотрудники компании, включая работающих удаленно в других городах. Таким образом, программа 1С позволяет комплексно решить проблемы адаптации сотрудников компании.

В программе для пользователей предусмотрен личный кабинет, в котором сотрудники компании могут получать задачи, например, на прохождение опроса или тестирования, просматривать свои личные данные, подавать заявку на прохождение обучения. Подобная функция позволяет внедрить такой метод геймификации как внутрикорпоративная валюта. Пользователи (сотрудники) за своевременное и качественное выполнение задач получают игровую валюту, которую могут реализовать, например, на:

- Оплачиваемый выходной;
- Обучение за счет компании;

- Посещение профильных мероприятий.

Далее рассмотрим TMS-системы на примере продукта WebTutor. TMS-системы с точки зрения менеджмента - это системы повышения уровня компетенций в важных для бизнеса видах деятельности, которые включают в себя внедрение таких программ, как нахождение талантов, найм, развитие, продвижение и удержание специалистов [35].

Рассмотрим основные модули WebTutor. Они представлены ниже на рисунке 8.

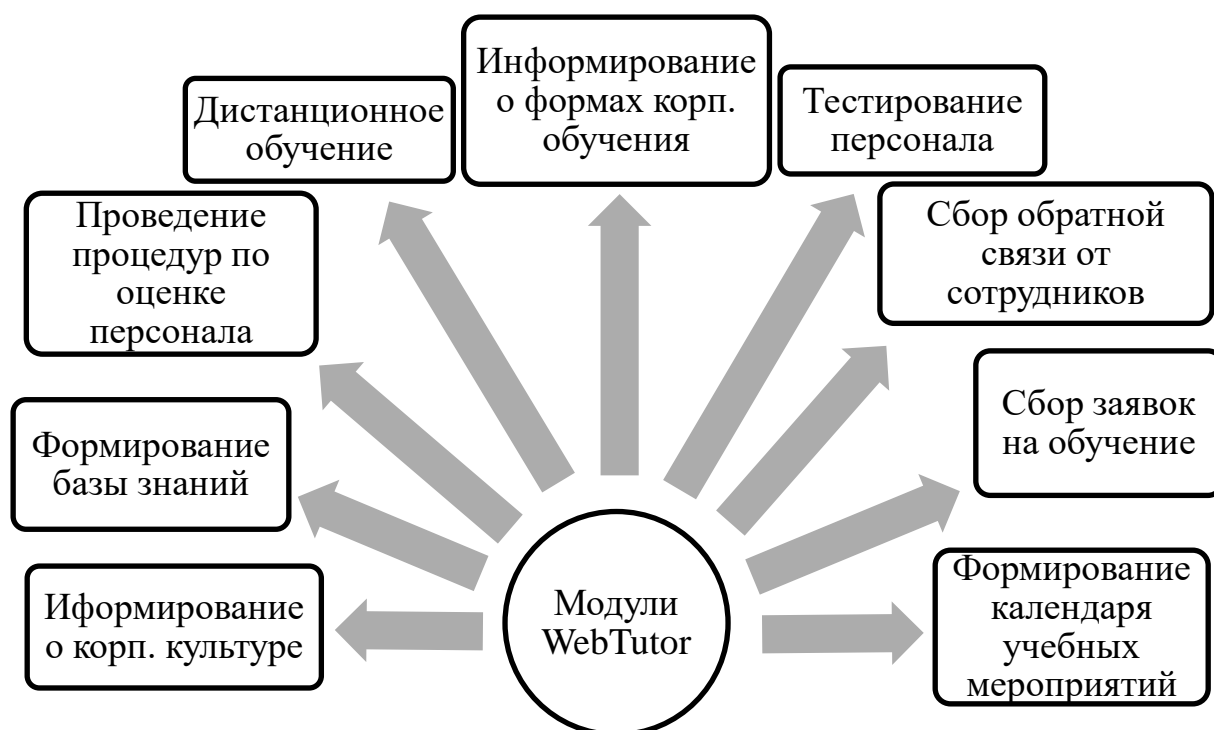


Рисунок 8 - Модули системы WebTutor

Программное обеспечение WebTutor представляет собой гибкую модульную систему, позволяющую сформировать на основе потребностей организации автоматизированный механизм, направленный на развитие сотрудников.

Внедрение системы WebTutor подразумевает разработку портала, который может быть доступен как в Интернете, так и в локальной сети. На

основе портала может быть построена система дистанционного обучения и тестирования, полноценный учебный и HR-портал, автоматизирующий все процессы корпоративного обучения.

Далее рассмотрим преимущества и недостатки представленных выше систем: 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП и WebTutor. Результаты представлены ниже в таблице 8.

Таблица 8 - Сравнительная характеристика систем 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП и WebTutor

Название	Тип системы	Преимущества	Недостатки
1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП	LMS-система	Легкость контроля и отслеживания выполнения задач и прогресса сотрудников	Недостаточная гибкость системы относительно задач организации
		Понятные механизмы автоматизации процесса адаптации сотрудников	Не в полной мере решает задачи компании в нематериальной мотивации персонала
		Легкость контроля за сроками выполнения задач	Сложность поддержки функционирования системы
		Невысокая стоимость системы	Сложность внедрения некоторых методов геймификации
WebTutor	TMS-система	Хорошая гибкость системы для задач компании, за счет модульной структуры	Высокая стоимость системы
		Большой спектр механизмов автоматизации процессов адаптации сотрудников и процессов самообразования	Сложность контроля прогресса сотрудников компании
		Высокая эффективность для решения задач нематериальной мотивации сотрудников за счет сбора обратной связи	

Таким образом, основными критериями для формирования характеристики систем являются:

- Соответствие бизнес-целям компании;

- Комплексность решения проблем адаптации сотрудников и их дальнейшего развития;
- Стоимость внедрения;
- Легкость сопровождения функционирования систем;
- Текущий уровень автоматизации процессов адаптации и обучения;
- Имеющиеся финансовые ресурсы компании;
- Техническая оснащенность компании.

Исходя из текущего финансового состояния компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС», а также низкого уровня автоматизации процессов адаптации и самообразования сотрудников, целесообразнее внедрить LMS-систему 1С: Зарплата и Управление Персоналом с использованием расширенной версии программы («КОРП»).

Далее на базе этой системы необходимо внедрить элементы геймификации в систему мотивации с целью повышения эффективности мер по нематериальной мотивации сотрудников. Наиболее простым методом геймификации является использование внутрикорпоративной валюты, которую сотрудник может реализовать для получения поощрения на свой выбор.

В следующем разделе будет представлен план внедрения данной системы, а также будет дана оценка экономической эффективности этого решения.

3.2 Оценка экономической эффективности внедренных рекомендаций

Прежде чем перейти к расчету экономической эффективности внедрения предложенных в разделе 3.1 рекомендаций, а именно внедрение LMS-системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП, необходимо определить этапы внедрения, продолжительность работ, а также

ответственных лиц, на каждом из этапов. Результаты представлены ниже в таблице 9.

Следующим этапом оценки экономической эффективности внедрения мер по совершенствованию процессов адаптации и развития сотрудников является выявление ключевых групп затрат на внедрение системы. К ним относятся:

- Затраты на покупку лицензии;
- Затраты на заработную плату;
- Затраты на отчисления во внебюджетные фонды;
- Затраты на расходные материалы;
- Затраты на эксплуатацию технических средств;
- Затраты на содержание помещений.

Таблица 9 – Этапы внедрения LMS-системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП

№ п/п	Наименование работ	Кол-во дней	Ответственный
1	Формирование требований	6	Руководитель организации
2	Разработка технического задания на внедрение	3	Руководитель отдела персонала
3	Подготовка оборудования	3	Руководитель отдела разработки
4	Приобретение лицензии	2	Руководитель организации
5	Тестирование и отладка системы	7	Руководитель отдела разработки
6	Составление сопроводительной документации	6	Руководитель отдела персонала
7	Внедрение системы	5	Руководитель отдела разработки
8	Обучение сотрудников по работе с системой	7	Руководитель отдела персонала
Итого:		39	

Стоимость лицензии на использование программы составляет 109 000 руб.

Расчет заработной платы проводится на основании 8-часового рабочего дня. Сведения об окладе и часовой ставке указаны в таблице 10.

Таблица 10– Затраты на оплату труда

Должность	Оклад	Оплата 8-часового рабочего дня	Кол-во рабочих дней по внедрению системы	Сумма (руб)
Руководитель организации	100000	5000	8	40000
Руководитель отдела персонала	65000	3250	16	52000
Руководитель отдела разработки	90000	4500	15	67500
Итого:				159500

Согласно действующему законодательству отчисления во внебюджетные фонды равны 30 %: ПФР – 22 %, ФМС – 5,1 %, ФСС – 2,9 %. Сумму отчислений рассчитаем от итоговой суммы затрат на оплату труда.

$$S=0,3 *159\ 500=47850 \text{ руб.}$$

Для внедрения системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП необходимо использовать определенные расходные материалы. Их наименование и цены представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Расходные материалы для внедрения LMS-системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП

Наименование	Цена, руб.	Всего, шт.	Итого, руб.
Картриджи для принтера	3500	1	3500
Бумага	250	2	500
Канцелярские принадлежности	200	1	200
Итого			3900

Расходы на эксплуатацию технических средств включают в первую очередь расходы на электроэнергию и равны:

$$\text{Э/э}=500\text{МВт}\cdot 312 \text{ часов}\cdot 4,1\cdot 108\text{кВ}= 1918,4 \text{ руб.}$$

В соответствии с внутренними расходами затраты на обслуживание помещения составляют 5000 руб. за весь период внедрения системы. Ниже в таблице 12 представлена структура себестоимости внедрения системы.

Таблица 12 – Сумма затрат на внедрение LMS-системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП

Статья затрат	Сумма, руб.	Уд. вес, %
Расходы на оплату труда	159 500	48,75
Отчисления во внебюджетные фонды	47850	14,63
Расходы на эксплуатацию	1918	0,59
Расходные материалы	3900	1,19
Расходы на содержание помещения	5000	1,53
Расходы на покупку лицензии	109 000	33,32
Итого	327 168	100,0

Таким образом, суммарные затраты на внедрение системы составят 327168 руб.

Экономическая эффективность внедрения программного продукта, направленного на совершенствование процессов адаптации и мотивации сотрудников состоит в росте производительности труда, увеличении годовой выработки за счет полной обеспеченности предприятия кадрами и в сокращении ущерба предприятия, вызванного избыточной текучести кадров.

Производительность труда одного работника ООО «ТЛТ ГЕЙМС» по прогнозу увеличится на 15 %. Фактическая среднедневная выработка одного работника определяется по формуле 1:

$$V_{\text{ср}} = T_{\text{п}} : Ч : Д \quad (1)$$

где $V_{\text{ср}}$ - среднедневная выработка на одного работника, тыс. руб.;

$T_{\text{п}}$ – объем производства продукции в стоимостном выражении, тыс. руб.;

Ч – среднесписочная численность персонала;

Д – количество отработанных дней.

$$V_{\text{ср}2018} = 65040 : 10 : 200 = 32,52 \text{ тыс. руб.}$$

$$V_{\text{ср}2019} = 34012 : 12 : 201 = 14,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$V_{\text{ср}2020} = 26609 : 17 : 206 = 7,6 \text{ тыс. руб.}$$

По прогнозу, среднедневная выработка одного работника ООО «ТЛТ ГЕЙМС» составит 8,74 тыс. руб.

$$7,6 \text{ тыс. руб.} \times 115 \% = 8,74 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический ущерб, вызванный избыточной текучестью персонала ООО «ТЛТ ГЕЙМС» в 2018-2020 гг.

Потери ООО «ТЛТ ГЕЙМС», вызванные перерывами в работе, рассчитаем как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести (формула 2):

$$N_{\text{пр}} = V \times T \times Ч_{\text{т}} \quad (2)$$

где $N_{\text{пр}}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

V - среднедневная выработка на одного человека;

T - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

$Ч_{\text{т}}$ - число выбывших по причине текучести.

Число выбывших сотрудников по причине текучести кадров составило 1 чел., 2 чел. и 1 чел. в 2018 г., 2019 г. и 2020 г. соответственно. Средняя продолжительность перерыва в работе, вызванного текучестью кадров, составляет 5 дней. Рассчитаем потери ООО «ТЛТ ГЕЙМС» в 2018-2020 гг., вызванные перерывами в работе:

$$N_{\text{пр}2018} = 32,52 \text{ тыс. руб.} \times 1 \text{ чел.} \times 5 \text{ дн.} = 162,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$N_{\text{пр}2019} = 14,1 \text{ тыс. руб.} \times 2 \text{ чел.} \times 5 \text{ дн.} = 141 \text{ тыс. руб.}$$

$$N_{\text{пр}2020} = 7,6 \text{ тыс. руб.} \times 1 \text{ чел.} \times 5 \text{ дн.} = 38 \text{ тыс. руб.}$$

образом, с учетом прогнозируемой выработки на одного сотрудника в размере 8,74 тыс.руб, минимальный объем уменьшения затрат по причине текучести кадров составит 43,7 тыс. руб.

Потери ООО «ТЛТ ГЕЙМС», обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых сотрудников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым (формула 3):

$$P_o = Z_o \times D_i \times K_{\text{изм}} \quad (3)$$

где P_o - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Z_o - затраты на обучение и переобучение;

D_i - доля излишнего оборота, текучести;

K_i - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

Затраты ООО «ТЛТ ГЕЙМС» на обучение и переобучение персонала составили 252 тыс. руб., 389,4 тыс. руб. и 111,15 тыс. руб. в 2018 г., 2019 г. и 2020 г. соответственно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что затраты на внедрение LMS-системы 1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП являются экономически оправданными, так как позволяют себя окупить уже на первом году внедрения данной системы. Прежде всего, такой эффект достигается за счет снижения затрат на обучение и переобучение персонала.

Исходя из выделенных в разделе проблем, можно выявить следующую цель в рамках третьего раздела данной работы: разработка мероприятий, направленных на улучшение системы адаптации новых сотрудников компании и улучшение системы нематериального поощрения активности персонала.

Заключение

В рамках данной работы были изучены теоретические и практические аспекты нематериальной мотивации персонала компании. На примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС» был проведен анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала. На основе полученных данных были предложены рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации, а также процессов адаптации сотрудников компании.

Для достижения цели работы был решен ряд задач, а именно:

- Изучен теоретический материал, касающийся основных элементов нематериальной мотивации сотрудников;
- Были изучены особенности функционирования предприятий малого бизнеса;
- Был проведен анализ системы нематериальной мотивации персонала на предприятии малого бизнеса;
- Была изучена организационно-экономическая характеристика ООО «ТЛТ ГЕЙМС»;
- Был проведен анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»);
- Были выявлены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»);
- Были разработаны рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «ТЛТ ГЕЙМС»);
- Было проведено обоснование экономической эффективности разработанных рекомендаций.

На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы. Во-первых, правильно выстроенная система нематериальной мотивации является более эффективным способом воздействия на трудовую деятельность сотрудников, нежели материальная мотивация, а также при применении на практике теорий мотивации необходимо учитывать следующие аспекты:

- Нельзя делать основной упор на материальное стимулирование;
- Не принимать в расчет факторы внутренних побуждений;
- Постулировать единый подход к системе поощрения всего персонала.

Во-вторых, по результатам проведенного во втором разделе исследования компании ООО «ТЛТ ГЕЙМС» и существующей в ней системы мотивации можно заключить, что в связи с быстрым ростом компании и высокой потребностью в профессиональных сотрудниках, организации следует сформировать систему нематериальной мотивации для удержания ценных кадров.

В-третьих, можно утверждать, что мероприятия по формированию системы мотивации должны быть направлены на совершенствование методов нематериального стимулирования труда.

В-четвертых, при низком уровне автоматизации процессов адаптации и обучения сотрудников, целесообразно решение о внедрении LMS-систем, которые позволяют создать базу для дальнейшего развития системы нематериального поощрения персонала. Использование подобных систем является экономически оправданным, и окупает себя уже в первый год использования.

Список используемой литературы

1. Агаларов Х.Р. Методы оценки уровня мотивации сотрудников//Международный студенческий научный вестник. 2017. № 2. С. 16-21.
2. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту // Проблемы теории и практики управления, 2017. №1. С. 84-89.
3. Белоусова А.Е. Геймификация как инструмент мотивации персонала: Case Uniqlo // The 2th International Conference on Digitalization of (DSEME-2019), December 05-06, 2019, Yekaterinburg, Russian Federation
4. Бондарева Л.И., Корниенко В.В. Мотивация персонала: особенности, структура, управление//Экономика и социум. 2017. № 12 (43). С. 163-169.
5. Васильчак С.В., Дубина М.П., Соловий С.Б., Вивчарук О.Н. Зарубежный опыт мотивации персонала предприятия//Формирование рыночных отношений в Украине. 2018. № 10 (209). С. 69-76.
6. Галинуров А.Р., Замалтдинов Р.Н., Хайруллина А.Д. Инновационные процессы в системе управления персоналом//Казанский экономический вестник. 2017. № 3 (29). С. 76-79.
7. Глущенко В. В. Проектирование и анализ систем мотивация персонала организаций: монография. Москва: Глущенко И. И., 2019. 108 с.
8. Горнакова П.В. Инновационные подходы к нематериальному стимулированию персонала//Форум молодых ученых. 2018. № 5-1 (21). С. 854-857.
9. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 28.06.2021, с изм. от 08.07.2021).
10. Дедкова И. Ф. Коучинг в системе управления персоналом: учебное пособие. Краснодар: КубГУ, 2017. 128 с.

11. Демин М.В. О мотивации человеческой деятельности // Вестник МГУ (серия «Философия») 2017. №2. С.24-32.
12. Дьяков С.А., Саенко И.И. Разработка эффективной системы мотивации персонала на основе внедрения современных методов стимулирования труда//Экономика и предпринимательство. 2018. № 2 (91). С. 773-782.
13. Зеличенко А.И., Шмелев А.Г. К вопросу о классификации мотивационных факторов трудовой деятельности и профессионального выбора // Вестник МГУ серия «Психология». 2017. №4. С.33-43.
14. Зоткина Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки: монография. Тюмень: ТИУ, 2017. 177 с.
15. Иванова Е.В. Проблемы мотивации персонала на российских предприятиях//Форум молодых ученых. 2018. № 12-2 (28). С. 691-697.
16. Иванова С.В. 50 Советов по нематериальной мотивации / 50 советов по нематериальной мотивации / Светлана Иванова. - 2-е изд. - М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2019. 26.
17. Канавина А.Д. Система оплаты труда на основе грейдинга//Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8. № 2. С. 71-74.
18. Кейс – пошаговый алгоритм: «Выстраиваем систему подбора и адаптации персонала с «0» [Электронный ресурс] // HR по-русски URL: <http://hr-elearning.ru/keys-poshagovyy-algorithm-sistema-podbora-i-adaptacii-personala/> (дата обращения 02.10.2021)
19. Кириллов А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография. Москва: РУСАЙНС, 2017. 278 с.
20. Крюкова А.А., Гизатулина М.Ф. Инновационные подходы к мотивации персонала//Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 2 (19). С. 67-68.

21. Лазаренко Л. А. Управление человеческими ресурсами в современных экономических условиях: психологический аспект // Л. А. Лазаренко, Т.Е. Хорольская // Вестник Академии знаний. - 2019. – № 6 (35). – С.164-170
22. Лапшова О.А. Методы мотивации торгового персонала//Личность в пространстве и времени. 2018. № 7. С. 88-93.
23. Мельникова Т.Ф., Гнеушева А.А., Липенин Е.А. Исследование типологии трудовой мотивации//Шаг в науку. 2018. № 3. С. 14-21.
24. Методики изучения мотивации персонала [Электронный ресурс] // URL: https://hr-portal.ru/motiv_tools (дата обращения: 28.07.2021).
25. Мотивация персонала магазина: KPI в розничной торговле [Электронный ресурс] // URL: <http://ideamaniya.ru/pokazateli-kpi-v-rozничnoy-torgovle.html> (дата обращения: 28.07.2021).
26. Пономарева И. К. Система мотивации персонала: монография. Пенза: ПензГТУ, 2019. 284 с.
27. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала//Вопросы управления. 2018. № 2 (51). С. 147-152.
28. Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2016 г. N 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства».
29. Просвирина Н. В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний №37 (2), 2020. – С. 35-40.
30. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации//Образование личности. 2018. № 2. С. 36-45.
31. Система мотивации отдела закупок [Электронный ресурс] // URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5c3f5d30bf238900a9aaa453/sistema->

motivacii-otdela-zakupok-5c84ede1dbfb6c00b591b810 (дата обращения: 28.07.2021).

32. Система мотивации персонала: примеры и разработка [Электронный ресурс] // URL: <https://www.business.ru/article/193-sistema-motivatsii-personala-primery-i-razrabotka> (дата обращения: 28.07.2021).

33. Трусов А.В. Понятие и виды мотивации персонала // Вектор экономики. 2019. № 2 (32). С. 78-82.

34. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 28.06.2021).

35. Уитмор Дж. Коучинг. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 314 с.

36. Управление персоналом организации: учебник // Под ред. Проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017.

37. Харитонова Ю.В. Исследование методов стимулирования рабочих кадров на пути к новой системе мотивации//Менеджмент и бизнес-администрирование. 2019. № 4. С. 198-208.

38. Целютина Т. В. Карьерный коучинг: учебное пособие. Белгород: Белгород, 2018. 138 с.

39. Чиликина И.А. Мотивация трудовой деятельности//курс лекций // И.А. Чиликина.–Липецк: Изд-во Липецкого государственного технического университета, 2018. 5 с.

Приложение А

Опросник для оценки мотивации персонала

Из приведенного списка мотивирующих факторов сотрудник должен выбрать не более 5 наиболее важных для него пунктов.

- 1) Близость офиса к дому или корпоративный транспорт;
- 2) Понимание целей компании и ее стратегии, а также своей роли;
- 3) Система наставничества;
- 4) Самостоятельность в принятии решений;
- 5) Отношения в коллективе;
- 6) Возможность повышения профессиональных навыков за счет компании;
- 7) Возможность расти по карьерной лестнице;
- 8) Полноценная обратная связь от руководителя;
- 9) Признание, ощущение значимости в компании;
- 10) Самостоятельность в принятии решений;
- 11) Возможность работать по гибкому графику;
- 12) Красивый офис и комфортные условия труда;
- 13) Наличие и обустроенность зоны отдыха;
- 14) Дополнительные преимущества - кофе, сладости, фрукты, обеденная зона;
- 15) Корпоративные мероприятия.

Завершив работу с опросником, мы получаем рейтинг наиболее важных для сотрудников факторов мотивации.