

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 «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО «МЦФЭР-пресс»)»

Студент

В.В. Молчанова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко

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

Консультант

доцент А.В. Кириллова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Актуальность исследования. Ценность мотивации в современных системах управления трудно измерить, поскольку благодаря мотивации можно максимизировать эффективность труда работников. Мотивация служит рычагом воздействия на развитие экономики страны, обеспечивает соответствующий уровень благосостояния трудоспособного населения, т.к. любой человек работает с целью последующего удовлетворения собственных потребностей и нужд.

Объектом исследования является ООО «МЦФЭР-пресс», основным видом деятельности которого является издание журналов и периодических изданий.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, существующей в ООО «МЦФЭР-пресс» система нематериального стимулирования труда работников.

Цель исследования – совершенствование системы нематериального стимулирования труда работников в ООО «МЦФЭР-пресс».

Задачи исследования:

- Изучить теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала;
- проанализировать систему нематериального стимулирования труда работников в ООО «МЦФЭР-пресс»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс».

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности ООО «МЦФЭР-пресс» и других таких же организаций, с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Структура исследования: введение, три главы, шесть параграфов, заключение, список литературы.

Abstract

Relevance of the study. The value of motivation in modern management systems is difficult to measure, because thanks to motivation, it is possible to maximize the efficiency of employees. Motivation serves as a lever of influence on the development of the country's economy, provides an appropriate level of well-being of the able-bodied population, since any person works to further meet their own needs and needs.

The object of the study is LLC «ICFER-press», the main activity of which is the publication of magazines and periodicals.

The subject of the study is organizational and economic relations, the system of non-material incentives for employees existing in LLC «ICFER-press».

The purpose of the study is to improve the system of non-material incentives for employees in LLC «MCFER-press».

Research objectives:

- to study the theoretical aspects of non-material motivation of personnel;
- analyze the system of non-material incentives for employees in LLC «ICFER-press»;
- to formulate recommendations for improving the system of non-material motivation of the staff of LLC «ICFER-press».

The practical significance of the study lies in the fact that the results of the study can be used in the practical activities of LLC «ICFER-press» and other similar organizations, in order to improve the system of non-material motivation of personnel.

The structure of the study: introduction, three chapters, six paragraphs, conclusion, references.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	7
1.1 Нематериальная мотивация труда сотрудников	7
1.2 Формы и способы нематериальной мотивации персонала.....	10
Глава 2 Анализ системы нематериальной мотивации на примере ООО «МЦФЭР-пресс».....	16
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия.....	16
2.2 Анализ нематериальной мотивации труда сотрудников	26
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс».....	35
3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «МЦФЭР-пресс».....	35
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий на примере предприятия ООО «МЦФЭР-пресс».....	40
Заключение	46
Список используемой литературы	48

Введение

Актуальность исследования. Ценность мотивации в современных системах управления трудно измерить, поскольку благодаря мотивации можно максимизировать эффективность труда работников. Мотивация служит рычагом воздействия на развитие экономики страны, обеспечивает соответствующий уровень благосостояния трудоспособного населения, т.к. любой человек работает с целью последующего удовлетворения собственных потребностей и нужд.

Система нематериального стимулирования популяризовалась в 30-х гг. XX в. Несмотря на то, что система морального поощрения (наградами, номинациями, знаками отличия, званиями и символиками, свободным временем, питанием, гибким графиком работы) имела высокую эффективность мотивации труда сотрудников, ближе к 1990-м гг. популярность данного вида мотивирования стала ослабевать.

На сегодняшний день система нематериального стимулирования труда работников получила «второе дыхание» - всё большую популярность в обществе приобретает система морального стимулирования.

Объектом исследования является ООО «МЦФЭР-пресс», основным видом деятельности которого является издание журналов и периодических изданий.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения по поводу существующей в ООО «МЦФЭР-пресс» система нематериального стимулирования труда работников.

Цель исследования – совершенствование системы нематериального стимулирования труда работников в ООО «МЦФЭР-пресс».

Задачи исследования:

– изучить теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала;

- проанализировать систему нематериального стимулирования труда работников в ООО «МЦФЭР-пресс»;
- сформулировать рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс».

Информационная база исследования состоит из внутренних документов ООО «МЦФЭР-пресс», касающихся существующей системы нематериального стимулирования труда работников.

Методологическую базу исследования составили такие методы, как анализ, синтез, анкетирование, графический метод, логический метод.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности ООО «МЦФЭР-пресс» с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Структура исследования: введение, три главы, шесть параграфов, заключение, список литературы.

В первой главе исследования проводится теоретический анализ нематериальной мотивации труда сотрудников предприятия, форм и способов нематериальной мотивации персонала с конкретными примерами.

Во второй главе исследования даётся общая характеристика деятельности предприятия ООО «МЦФЭР-пресс», анализируется политика нематериальной мотивации труда сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс».

В третьей главе исследования разработаны рекомендации по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «МЦФЭР-пресс», дана оценка эффективности разработанных мероприятий на примере предприятия ООО «МЦФЭР-пресс».

В заключение формулируются основные выводы и результаты проведенному исследованию.

Глава 1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

1.1 Нематериальная мотивация труда сотрудников

На сегодняшний день нематериальная мотивация получает всё большую популярность в обществе, т.к. становится одним из рычагов развития персонала, что в свою очередь притягивает всё больший интерес со стороны руководства организации [20, с. 90]. Нематериальная мотивация является элементом системы стимулирования сбыта услуг. Более подробно данная система изложена в таблице 1.

Таблица 1 – Система стимулирования сбыта услуг

Направление стимулирования сбыта	Виды стимулирования сбыта
Стимулирование покупателей	Оказание услуг с отсрочкой, предоставление купонов со скидкой, подарки
Стимулирование посредников	Предоставление преференций, гарантии возврата денег при выявлении недостатков выполнения услуг
Стимулирование персонала, связанного с продажами услуг	Премирование, нематериальное поощрение

Учитывая то обстоятельство, что изучением мотивации учёные занимаются долгие года, интерес к данной теме не утихает. Многие авторы-современники выделяют особое внимание методам нематериальной мотивации [1].

Система нематериального стимулирования, будучи частью общей системы мотивации персонала, выражается в том, что каждый работник организации при наличии ряда условий, которые заранее оговариваются, имеет право на получение разного рода благ в нематериальной форме [33, с. 137].

Попытка детального описания системы нематериального стимулирования была предпринята О.П. Чекмаревым, включившим в эту систему такие компоненты, как:

- система организации труда, включающая структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление временными характеристиками работы и отдыха, систему контроля, систему построения отношений и коммуникаций;

- систему наделения ответственностью и полномочиями;

- систему управления квалификацией и карьерой. [33, с. 138].

Е.Е. Ноздрина акцентирует внимание на таких характеристиках нематериальной мотивации персонала, как:

- ориентир на решение задач тактического характера для бизнеса, которые возникают в процессе выполняемой работы. Примером может послужить обучение персонала для приобретения ими навыков работы в новом подразделении;

- распространение в отношении всех категорий персонала предприятия. Но при этом должны быть сформулированы условия для её реализации в отдельных вариациях;

- учёт этапов жизненного цикла развития предприятия;

- оптимальный выбор методов нематериальной мотивации. Это означает, что нематериальная мотивация должна носить универсальный характер, учитывать особенности каждого сотрудника организации;

- обладание эффектами новизны. Эта черта нематериальной мотивации означает, что поощрения сотрудников предприятия не должны превращаться в обыденное явление. Предприятиям рекомендуется обновлять систему нематериального стимулирования раз в полгода [24, с. 403 – 404].

Нематериальная мотивация имеет множество вариаций, к примеру мотивирующие совещания, соревнования и конкурсы, поздравления со знаменательными датами, предоставление скидок на услуги,

информирование о достижениях, помощь в решении семейно-бытовых проблем [11, с. 87].

Организация нематериальной мотивации определяется следующих критериев: области деятельности субъекта предпринимательства; организационной структуры; жизненного цикла организации [22, с. 314]. Особая ценность нематериальной мотивации проявляется в кризисные периоды. С целью создания эффективного и надёжного коллектива, требуется уделять внимание на корпоративный дух персонала и корпоративную культуру, существующую в условиях организации [19, с. 199]. При таких условиях можно достичь целей организации во время кризиса путём создания единой команды и управленческого комплекса, позволяющих ей удержаться на плаву, поддержать свой имидж и оптимизировать производственные процессы. При этом в самой системе нематериальной мотивации также могут иметь место особенности, требующие внимания со стороны руководящих лиц предприятия. С позиции работодателей нематериальная мотивация имеет несколько иной смысл, трактуемый с практического подхода [2].

В-первых, это стремление работодателей сэкономить на материальных льготах. Лишние затраты признаются не рентабельными, в связи с чем рекомендуется комбинировать материальные стимулы с нематериальными. Во-вторых, здоровая морально-психологическая обстановка в коллективе, в особенности в среде производственных и управленческих подразделений, как правило, положительным образом возвращается компании (например, увеличением прибыли) [3]. Выходит, что эмоциональный подъём – это лучшая мотивация для качественной трудовой деятельности [23, с. 104].

Каждая организация желает воспитать в своих сотрудниках чувство гордости за свои успехи. Для многих признание со стороны трудового коллектива и руководства является мощным стимулом для эффективного выполнения трудовых функций [4].

1.2 Формы и способы нематериальной мотивации персонала

Форма нематериальной мотивации персонала – это группа способов неденежного стимулирования труда персонала предприятия. Формы представляется возможным классифицировать на социальные, психологические, моральные, организационные [3]. Их содержание подробно описывается в таблице 2.

Таблица 2 – Формы нематериальной мотивации персонала

Наименование формы	Содержание
Социальная мотивация	К данной категории относятся такие стимулы, как медицинская страховка, возможность бесплатного обучения (за счёт предприятия), составление личного плана карьерного роста. Так, например, в компании АО «АвтоВАЗ» сотрудникам предоставляются медицинские услуги, в том числе лечение зубов (по талонам) в ФГБУЗ СМКЦ ФМБФ России; осуществляется страхование сотрудников от несчастных случаев на производстве за счёт средств работодателя, предоставляется корпоративная программа ДМС – на условиях софинансирования. Социальная мотивация создаёт ощущения личной значимости сотрудника для предприятия.
Психологическая мотивация	Данная категория мотивирования базируется на человеческой потребности в общении. К данной категории относятся мероприятия по формированию благоприятной обстановки в коллективе с учётом интересов каждого сотрудника, а также культурно-массовые мероприятия. Так, например, в компании АО «АвтоВАЗ» систематично проводятся корпоративные и профессиональные праздники, спартакиада ПАО «АВТОВАЗ»
Моральная мотивация	Данный вид мотивирования основан на потребности в уважении со стороны коллектива и руководства предприятия.
Организационная мотивация	Данный вид мотивирования базируется на потребности работников в заботе, организации их рабочего места, питания, отдыха. С целью организационного мотивирования АО «АвтоВАЗ» предоставляет компенсацию стоимости питания в размере 75% от стоимости, а также поощряет работу в ночную смену бесплатным питанием; для отдыха и лечения сотрудников АО «АвтоВАЗ» создал систему софинансирования – работник оплачивает 15% от стоимости путёвки на лечение и 25% от стоимости путёвки на отдых; АО «АвтоВАЗ» реализует своим сотрудникам автомобили по льготной программе, оказывает поддержку материнства и детства – предоставляет пособия женщинам (10-ти недельный дополнительный дородовой отпуск, пособие с 1,5 до 3-х лет).

Перечисленные формы нематериального мотивирования сотрудников предприятия в таблице 2 могут лечь в фундамент создания целостных эффективных систем неденежной мотивации сотрудников, которые непременно должны учитывать юридические, экономические, политические, социальные условия работы сотрудников предприятия [12, с. 93].

Рассмотрим наиболее действенные способы стимулирования сотрудников предприятия [4].

Предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска. Например, в Тольяттинском государственном университете (далее – ТГУ) предусмотрен порядок предоставления ежегодных дополнительных оплачиваемых отпусков по различным основаниям, одним из которых является особый характер работы [5]. Дополнительный отпуск за особый характер работы в ТГУ предоставляется работникам по основному месту работы за работу, связанную с исполнением должностных обязанностей с использованием компьютера, при условии работы на нем не менее 70% рабочего времени. Продолжительность дополнительного отпуска за особый характер работы в ТГУ устанавливается приказом ректора в зависимости от стажа работы в ТГУ в указанных условиях из расчета: до 3-х лет работы – 3 дня; от 3-х до 5-и лет работы – 4 дня; от 5 лет и выше – 6 дней [6].

Обеспечение гибкого графика работы сотрудникам. Например, в американской корпорации «Макдоналдс» практикуется предоставление работникам удобного времени работы при составлении расписания смен – разрешается работать ночью и в выходные дни [7]. Обязательными условиями для гибкого графика работы является наличие у сотрудника двух выходных дней в неделю, и минимальная смена в 4 часа [14, с. 156].

Предоставление билетов на культурно-массовые мероприятия, туристические путёвки. Например, российский финансовый конгломерат ПАО «Сбербанк» создало приложение «ДРУГ.Скидки», предоставляющий своим сотрудникам крупные скидки на технику, авиабилеты, отели, кино, услуги в сфере красоты, рестораны [14, с. 156].

Бесплатное обучение сотрудников. Например, в ПАО «Сбербанк» существует виртуальная школа, содержащая огромную подборку профессиональных курсов дополнительного образования – цифровые навыки, управленческий анализ, основы тестирования ПО, управление собой, решение проблем, переговоры на высшем уровне [8]. «Сбербанк» объясняет свою заинтересованность в обучении сотрудников тем, что движение вперёд невозможно без освоения новых навыков и компетенций, в том числе совершенствования уже имеющихся [14, с. 157].

Публичное признание заслуг. Это может сопровождаться вручением знаков отличия и грамот. Например, в ТГУ существует система знаков корпоративного отличия, выражающих признательность, уважение и благодарность сотрудникам и студентами университета за проявленные заслуги в реализации миссии университета, честное и достойное исполнение профессиональных обязанностей, за особый внесённый вклад в развитие университета [9]. К знакам корпоративного отличия ТГУ относятся:

- «Золотое яблоко»;
- «Серебряное яблоко» I степени;
- «Серебряное яблоко» II степени;
- «Зеленое яблоко».

В ПАО «Ростелеком» существует система индивидуальных и коллективных наград. К примеру, индивидуальной наградой является «Золотой значок ПАО «Ростелеком», получить которую можно продемонстрировав высокие достижения в трудовой сфере, значительным образом повлиявшие на рост основных показателей и (или) снижение расходов организации [14, с. 157].

Организация конкурсов среди сотрудников предприятия [10]. Например, в апреле 2021 г. АО «АвтоВАЗ» объявил о начале конкурса среди своих сотрудников – каждый заинтересованный должен был подать заявление, в котором описывалось 3 предложения по улучшению условий

труда сотрудников. Главным призом был объявлен автомобиль – «Lada Granta» среди женщин, и «Lada Niva Legend» среди мужчин [14, с. 157].

Повышение квалификации и профессиональной переподготовки. Например, при АО «АвтоВАЗ» функционирует Университет группы АО «АвтоВАЗ», предлагающий всем сотрудникам и заинтересованным пройти курсы переподготовки, получить вторую смежную профессию, приобрести новые знания и навыки [11]. К основным преимуществам данного заведения при АО «АвтоВАЗ» относится: ориентированность на подготовку, переподготовку и повышение квалификации сотрудников; постоянно обновляемые учебные программы и курсы; от 20% до 50% производственной практики; форма обучения возможна с отрывом и без отрыва от рабочего процесса, с применением ДОТ [14, с. 158].

Помощь в решении семейных вопросов. Интересным примером данного способа нематериального мотивирования является опыт компании Apple по криозаморозке здоровых яйцеклеток. Объясняет данное решение руководство Apple тем, что многие молодые девушки-специалисты могут быть не готовы или не хотят заводить детей в молодом возрасте, и сосредотачиваются на карьерном росте [12]. Однако многих из них волнуют риски, которые могут наступить в связи с отложенной беременностью. Некоторые начинают планировать заводить детей после 30-ти или 40 лет. Для минимизации стресса и депрессии компания Apple заключила соглашение с фирмами, предлагающими криозаморозку здоровых яйцеклеток. Подобная процедура на территории США не из дешёвых – стоимость может достигать порядка 10 000 долларов [14, с. 159].

Предоставление скидок на услуги и товары компании. Пользователи Glassdoor (американский веб-сайт, на котором бывшие сотрудники различных компаний оставляют свои отзывы) говорят о том, что работники компании Apple ежегодно получают скидку в размере 25% на покупку музыкальных плееров iPod, компьютеров и планшетов iPad [13]. Раз в три года сотрудники компании Apple получают скидку в размере 250 долларов на

покупку iPad или скидку в размере 500 долларов на покупку компьютера линейки Mac [14, с. 159].

Красивое наименование должности. Родоначальником данного способа нематериального стимулирования признаётся Уолт Дисней. По его логике, удовлетворение работой складывается из достойной оплаты труда и статуса занимаемой должности. В связи с этим прачечные отелей и работников Уолт Дисней переименовал в текстильные службы. Мотивировал сотрудников путём креативных названий должностей и Стив Джобс. Он переименовал должности «офисного консультанта» на «гений» [15].

В России данный метод мотивирования был использован Артемием Лебедевым – он изменил наименование обычного администратора в «хозяина кафе» [16]. Следует признать, что данный метод излюблен в американских штатах – Сан-Франциско («Налоговый ковбой» - компания Automattic); Юта, Солт-Лейк-Сити («Защитник взаимоотношений с клиентами» - компания Fidelity Investments); Нью-Йорк («Менеджер по счастью» - компания Oh My Green); Массачусетс, Уоберн («Инновационный алхимик» - компания USALLIANCE); Массачусетс, Бостон («Ниндзя по работе с клиентами» - компания ezCater) [14, с. 159].

Иными действенными способами стимулирования сотрудников предприятия являются, в частности, поздравление сотрудников предприятия со значимыми датами (дни рождения, юбилеи, свадьба), предоставление свободы действий при выполнении трудовых функций, проведение мотивирующих совещаний, информирование коллектива о внеуродовых достижениях сотрудника предприятия, совещание с работниками по принятию решение, организация питания сотрудников, предоставление бесплатных занятий в спортивных залах или абонементов в спортивные клубы, предоставление возможности встречи с высшим руководством, возможность дополнительной подработки [4, с. 270], составление совместно с каждым сотрудником плана карьерного роста [2, с. 138], организация корпоративных мероприятий.

Подводя итоги сказанному, отметим, что нематериальная мотивация персонала предприятия имеет четыре формы выражения – социальная мотивация (медицинская страховка, возможность бесплатного обучения), психологическая мотивация (мероприятия по формированию благоприятной обстановки в коллективе с учётом интересов каждого сотрудника), моральная мотивация (публичная похвала, вручение знаков отличия и грамоты), организационная мотивация (проявление заботы со стороны руководства, организация их рабочего места, льготное питание и отдых). На сегодняшний день существует множество способов нематериальной мотивации сотрудников предприятия, например, предоставление оплачиваемых отгулов, обеспечение гибкого графика работы сотрудникам, предоставление билетов на культурно-массовые мероприятия, туристические путёвки, бесплатное обучение сотрудников, публичное признание заслуг и т.д. [16].

Глава 2 Анализ системы нематериальной мотивации на примере ООО «МЦФЭР-пресс»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «МЦФЭР-пресс», основным видом деятельности которого является издание журналов и периодических изданий, а также их переподписка. Руководителем регионального центра г. Тольятти, обособленного подразделения является Утяганов Марат Русланович.

Юридический и фактический адрес филиала в г. Тольятти: 445040, РФ, Самарская область, г. Тольятти, ул. 40 лет Победы, д.65Б, офис 210/3. ИНН 7713754243, КПП 632145001, БИК 044525745.

Компания зарегистрирована 10 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. Помимо этого, компания поставила товаров или оказала услуг на сумму более 36,7 млн руб [17].

В соответствии с общероссийским классификатором видов экономической деятельности ООО «МЦФЭР-пресс» занимается:

- созданием и использованием баз данных и информационных ресурсов;
- полиграфической деятельности и предоставление услуг в этой области;
- производством компьютеров и периферийного оборудования;
- издательской деятельностью;
- рекламная деятельность;
- деятельностью в области связи на базе проводных технологий;
- консультированием по вопросам коммерческой деятельности и управления;

- исследованием конъюнктуры рынка и изучением общественного мнения;
- деятельностью по письменному и устному переводу.

ООО «МЦФЭР-пресс» является предприятием, который выпускает печатные и электронные профессиональные журналы. ООО «МЦФЭР-пресс» имеет место на рынке профессиональных медиа и IT информационных решений для бизнеса. Компании на данный момент 28 лет. Всего медиа-холдинг выпускает 77 журналов, 16 справочных систем, 10 сервисов, 21 образовательных продуктов для бухгалтеров, юристов, управленцев, кадровиков и других специалистов, всего для 12 профессий [18].

Перечень ассортимента справочных систем и периодических изданий перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Ассортимент справочных систем и периодические издания ООО «МЦФЭР-пресс»

Справочная система	Периодические издания
Система Главбух	Журнал «Главбух»
	Журнал «Упроценка»
	Журнал «Зарплата»
	Журнал «Вмененка»
	Журнал «Российский налоговый курьер»
	Библиотека журнала «Главбух»
	Журнал «Учет в сельском хозяйстве»
	Журнал «Учет в строительстве»
Журнал «Бухгалтерия ИП»	
Система Главная медсестра	Журнал «Главная медицинская сестра»
Система Главный врач	Журнал «Заместитель главного врача»
	Журнал «Здравоохранение»
	Журнал «Управление качеством в здравоохранении»
Система Госзаказ	Журнал «Правовые вопросы в здравоохранении»
	Журнал «Административная практика ФАС»
	Журнал «Госзаказ в вопросах и ответах»
Система Госфинансы	Журнал «Госзакупки.ру»
	Журнал «Бюджетный учет и отчетность в вопросах и ответах»
	Журнал «Зарплата в учреждении»
	Журнал «Казенные учреждения: учет, отчетность, налогообложение»
	Журнал «Платные услуги учреждения»
	Журнал «Практика муниципального управления»
Журнал «Учет в образовании»	
Журнал «Учет в учреждении»	

Продолжение таблицы 3

Справочная система	Периодические издания
Система Завуч	Журнал «Нормативные документы образовательного учреждения»
	Журнал «Справочник заместителя директора школы»
	Журнал «Справочник классного руководителя»
	Журнал «Справочник педагога-психолога. Школа»
	Журнал «Справочник руководителя образовательного учреждения»
	Журнал «Управление начальной школой»
	Журнал «Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах»
Система Кадры	Журнал «Кадровое дело»
	Журнал «Директор по персоналу»
	Журнал «Трудовые споры»
	Журнал «Вопросы севера»
	Журнал «Для кадровика. Нормативные акты»
	Журнал «Справочник кадровика»
	Журнал «Вопросы севера»
	Журнал «Для кадровика. Нормативные акты»
Система Консилиум	Журнал «Заместитель главного врача»
	Журнал «Здравоохранение»
	Журнал «Управление качеством в здравоохранении»
Система Контроль в ЛПУ	Журнал «Главная медицинская сестра»
Система Культура	Журнал «Справочник руководителя учреждения культуры»
Система Образование	Журнал «Медицинское обслуживание и организация питания в ДОУ»
	Журнал «Нормативные документы образовательного учреждения»
	Журнал «Справочник заместителя директора школы»
	Журнал «Справочник классного руководителя»
	Журнал «Справочник музыкального руководителя»
	Журнал «Справочник педагога-психолога. Детский сад»
	Журнал «Справочник педагога-психолога. Школа»
	Журнал «Справочник руководителя дошкольного учреждения»
	Журнал «Справочник руководителя образовательного учреждения»
	Журнал «Справочник старшего воспитателя дошкольного учреждения»
	Журнал «Управление начальной школой»
Журнал «Управление образовательным учреждением в вопросах и ответах»	

Продолжение таблицы 3

Справочная система	Периодические издания
Система Управление многоквартирным домом	Журнал «Управление многоквартирным домом»
Система Финансовый директор	Журнал «Финансовый директор»
	Газета «Учет. Налоги. Право»
	Журнал «МСФО на практике»
	Журнал «Главбух»
	Журнал «Генеральный директор»
	Журнал «Коммерческий директор»
	Журнал «Налоговые споры»
Система Экономика ЛПУ	Журнал «Практическое налоговое планирование»
Система Юрист	Журнал «Экономика ЛПУ в вопросах и ответах»
	Журнал «Юрист компании»
	Журнал «Налоговые споры»
	Журнал «Корпоративный юрист»
	Журнал «Налоговед»
	Журнал «Налоговые споры»
	Журнал «Уголовный процесс»
Система Охрана труда	Журнал «Арбитражная практика для юристов»
	Журнал «Нормативные акты по охране труда»
	Журнал «Охрана труда в вопросах и ответах»
	Журнал «Справочник специалиста по охране труда»

Журналы содержат необходимую для клиента профессиональную информацию, такие как нормативно-правовые акты, нормативы, постановления, кодексы [19]. В журнале имеется экспертная поддержка. Если пользователю журнала понадобится консультация юриста, он может написать в чат поддержки и ему обязательно помогут. Помимо этого, есть сервис «Вебинары», большинство из них бесплатные и по окончании на электронную почту приходит сертификат об участии [20].

Организация работает для бюджетной сферы и коммерческого сектора. Первый журнал был выпущен в 1994 году - журнал «Главбух», и он по-прежнему приобретает многими организациями, такими как: «Газпром», «Пятёрочка», «Озон» [21].

Численность работающих в компании составляет более 4300 сотрудников. Все филиалы и партнёрская сеть холдинга охватывают 87 городов России, а также Украину, Казахстан и Узбекистан [22].

ООО «МЦФЭР-пресс» был основан в 1994 году как классическое издательство, но сегодня большую долю занимают интернет-продукты, справочные системы, сервисы, программы, электронные журналы [23].

В 1999 году создали свой первый сайт — Главбух.ру. Сегодня это сайт № 1 в бухгалтерии с более чем 38 млн посетителей в год.

В 2006 году была создана первая бухгалтерская справочная система «Система главбух» [24].

В 2010 году электронные версии всех бумажных журналов.

В 2011 году компания выпустила несколько короткометражных художественных фильмов, посвященных работе бухгалтера. Последний фильм получил приз за лучший сценарий на Международном фестивале короткометражного кино Moscow Short.

В 2014 году в Москве в парке Сокольники был установлен памятник профессий – Фея Главбух.

В 2017 году в медиа-группу вошла компания «Бухсофт» - разработчик сервиса по ведению бухучета и сдаче отчетности [25].

В 2018 году вышли на рынок корпоративных информационных и образовательных продуктов. ООО «МЦФЭР-пресс» вобрал в себя все лучшее, что мы делаем и будем делать — справочные системы, онлайн-консалтинг, онлайн-образование и профессиональные СМИ для специалистов, работающих в крупных компаниях. Сегодня у ООО «МЦФЭР-пресс» больше 50 000 пользователей [26].

Осенью 2021 года открылся Музей профессий в новом офисе ООО «МЦФЭР-пресс». В нем есть интерактивные доски, где можно узнать об истории профессии, стенды с артефактами и развивающие профильные игры под каждый профессиональный блок.

Так же в 2021 году появилась такая возможность – пройти тест и получить сертификат государственного образца о повышении квалификации и приложить в свое профессиональное портфолио [27].

Структура управления регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти представлена на рисунке 1.

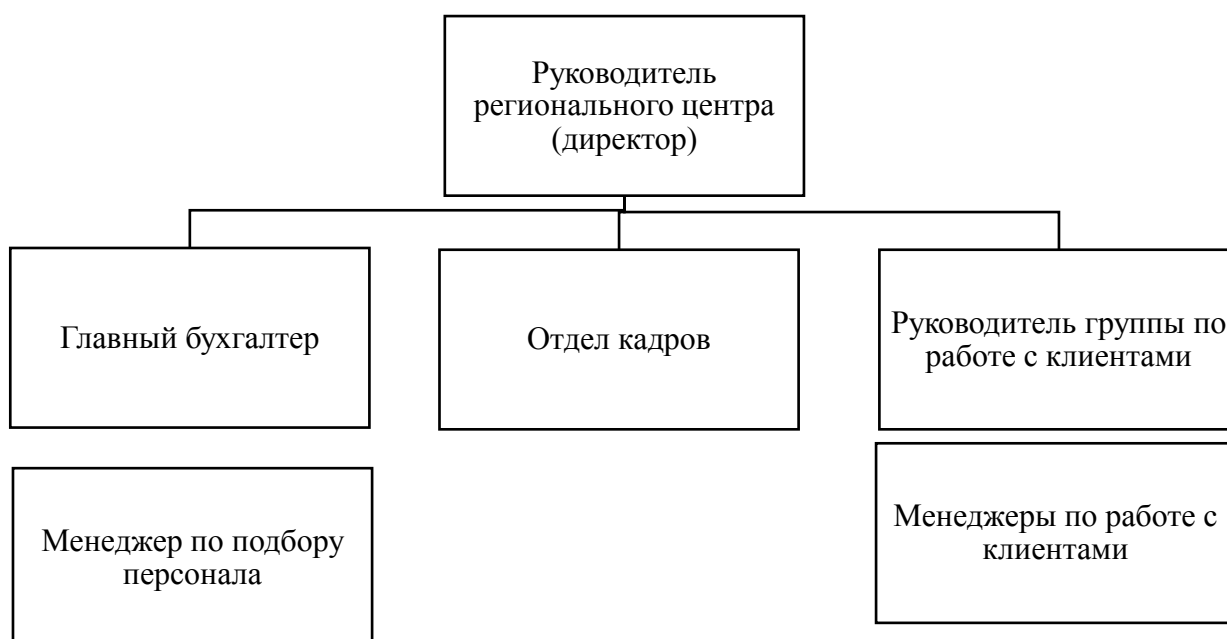


Рисунок 1 – Структура управления регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти

Высшим органом управления ООО «МЦФЭР-пресс» считается руководитель регионального центра г. Тольятти. Руководитель осуществляет текущее управление деятельностью ООО «МЦФЭР-пресс» и должен действовать в его интересах честно и разумно [28].

Главный бухгалтер ведет на предприятии бухгалтерский учет, а также предоставляет в налоговые и статистические органы необходимые сведения.

Менеджеры по работе с клиентами занимаются оказанием услуг по техническому сопровождению и обслуживанию клиентов. Руководители групп контролируют деятельность менеджеров и дают им рекомендации в ходе работы [29].

Для изложения технико-экономической ООО «МЦФЭР-пресс» проведем анализ показателей, представленных в бухгалтерской отчетности данного предприятия (таблица 4).

Таблица 4 – Экономические показатели ООО «МЦФЭР-пресс» за 2018 – 2020 гг.

	Годы			Темпы роста в 2019 по ср 2018 в %	Темпы роста в 2020 по ср 2018
	2018	2019	2020		
Выручка млн руб.	1 500 000	1 600 000	1 800 000	106,6	120
Себестоимость продаж млн р.	807	870	986	107,8	122,1
Валовая прибыль млн р.	671	717	791	106,8	117,1
Чистая прибыль млн руб.	11,9	563	83.	4,7	0,1
Среднегодовая численность работающих, чел.	738	811	869	109,8	117,7
Среднегодовая выработка на одного работающего, млн. р.	2,032	1,972	2.071	97	101,9
Фонд оплаты труда, млн. р.	25,83	28,385	30,415	109,8	117,7
Среднегодовая оплата труда одного работающего, млн. р.	0,42	0,42	0,42	0	0
Рентабельность, %	103,4	5	0,7		
Затраты на один рубль реализации,	0,53	0,5	0,5	0	0

Данные таблицы 4 показывают:

– выручка за 2019 г. по сравнению с 2018 г. выросла на 6,66%, за 2020 г. по сравнению с 2019 г. – 12,5%. Выручка по итогам 2020 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 20%;

– в 2019 г. по сравнению с 2018 г. рост себестоимости продаж составил 7,8%, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. – 13%. Себестоимость продаж по итогам 2020 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 22,1%;

- рост валовой прибыли за 2019 г. по сравнению с 2018 г. составил 6,85%, за 2020 г. по сравнению с 2019 г. – 10,3%. Валовая прибыль за 2020 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 17,15%;
- понижение чистой прибыли в 2020 г. Причиной резкого уменьшения чистой прибыли является стремительное покрытие долгосрочных инвестиций;
- по итогам 2019 г. чистая прибыль ООО «МЦФЭР-пресс» снизилась на 95,3%, за 2020 г. по сравнению с 2019 г. – 85,3%. Чистая прибыль за 2020 г. по сравнению с 2018 г. снизилась на 99,93%;
- долгосрочные обязательства ООО «МЦФЭР-пресс» по результатам 2019 г. снизились на 55,5%, а по результатам 2020 г. – увеличились на 186%;
- рост среднегодовой численности работников ООО «МЦФЭР-пресс» свидетельствует о расширении производства;
- среднегодовая выработка на одного работающего ООО «МЦФЭР-пресс» составила: за 2018 г. – 2032 млн. руб.; за 2019 г. – 1972 млн. руб.; за 2020 г. – 2071 млн. руб.;
- фонды оплаты труда ООО «МЦФЭР-пресс» (при средней заработной плате в размере 35 000 рублей) составляет: за 2018 г. – 25 830 тыс. руб.; за 2019 г. – 28 385 тыс. руб.; за 2020 г. – 30 415 тыс. руб.;
- среднегодовая оплата труда одного работающего в ООО «МЦФЭР-пресс» (при средней заработной плате в размере 35 000 рублей) составляет 420 000 рублей;
- рентабельность ООО «МЦФЭР-пресс» за 2018 г. составила 103,4%, за 2019 г. – 5%, за 2020 г. – 0,7%;
- себестоимость товарной продукции ООО «МЦФЭР-пресс» (при постоянном показателе 148 производимых продукции и оказываемых услуг в год) составили за 2018 г. 5452,7 тыс. руб., за 2019 г. – 5878,3 тыс. руб., за 2020 г. – 6662,1 тыс. руб. Соответственно, затраты на один рубль реализации приблизительно 0,4 руб.

На основании Постановления Правительства РФ от 04.04.2016 г. № 265 и позиции Н.В. Просвирина, ООО «МЦФЭР-пресс» по итогам 2020 г. приблизилась к статусу среднего предприятия [26, с. 36; 27].

Важным критерием анализа структуры персонала является движение рабочей силы, связанное с приёмом и увольнением работников, т.к. уровень стабильности кадров играет важную роль в производительности труда. Данные о движении рабочей силы по региональному центру ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти представлены в таблице 5 [30].

Таблица 5 – Анализ движения рабочей силы в региональном центре ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти

Показатели	Годы		
	2019	2020	2021
1	2	3	4
Среднесписочная численность персонала, чел. всего	60	80	120
Принято, чел.	10	20	40
Уволено, чел., из них:	10	15	10
по собственному желанию	4	9	3
по сокращению штата	0	4	0
за нарушение трудовой дисциплины	6	3	7
прочее (уход в армию, смерть и т.д.)	0	0	0
Коэффициент общего оборота, %	33,3	43,75	41,6
Коэффициент оборота рабочей силы по приему, %	16,7	25	33,3
Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению, %	16,7	18,75	8,3
Коэффициент замещения персонала	1	1,3	4
Коэффициент текучести кадров, %	0	18,75	8,3

Динамика изменения показателей выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли от оказания услуг, себестоимости оказанных услуг и

полученной ООО «МЦФЭР- пресс» чистой прибыли за период 2018 – 2020 гг. представлена на рисунке 2.

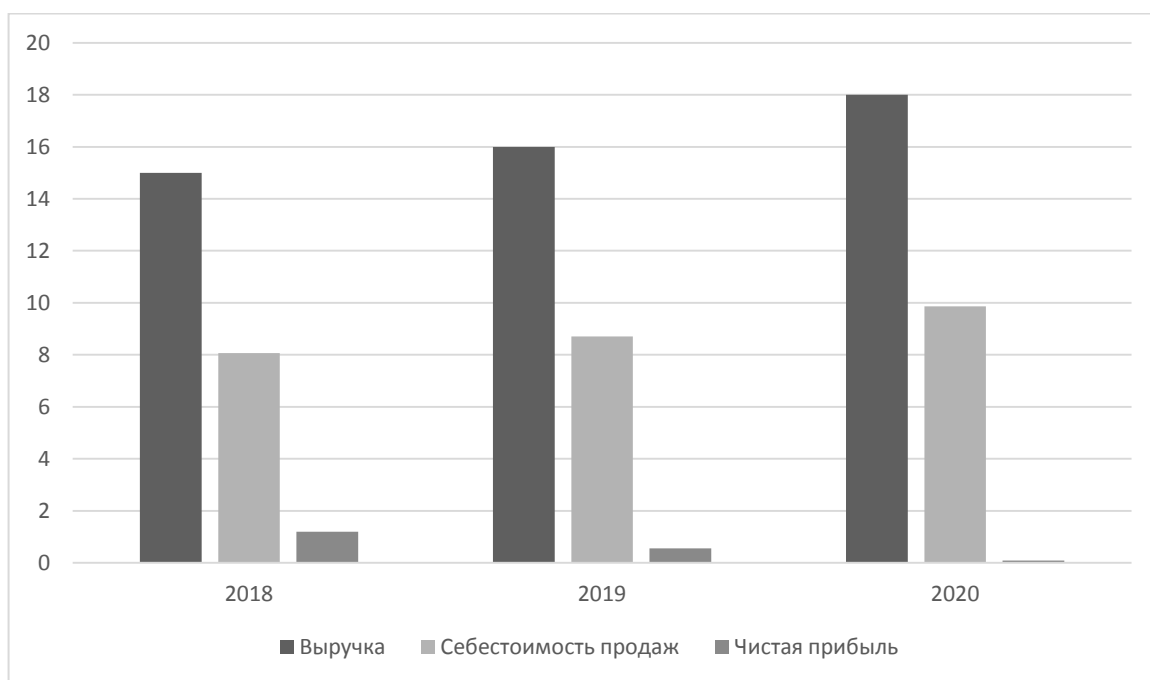


Рисунок 2 – Динамика изменения показателей выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли ООО «МЦФЭР- пресс» за период 2018 – 2020 гг. (в млрд. рублей)

В целом финансово-хозяйственную деятельность ООО «МЦФЭР-пресс» в течение 2018 – 2020 гг. можно признать весьма успешной, однако существенное понижение чистой прибыли в 2020 г. свидетельствует о том, что система сбыта, управления или ряд иных факторов требуют серьезных корректировок [31].

На данный момент, в 2022 году ООО «МЦФЭР-пресс» продолжает постоянно улучшать существующие продукты, и создаёт новые. Сотрудники ООО «МЦФЭР-пресс» не остановились, когда стали крупнейшим издательством в отрасли [33]. Они непрерывно развивают свои продукты и создают новые технологии [32].

Задачи менеджера по работе с клиентами предлагать услуги компании юридическим и физическим лицам по предоставленной базе.

В компании постоянно развиваются аналитические навыки у менеджеров по продажам. Училась работать в воронке продаж, находить ошибки, исправлять их, и вносить изменения в процесс. В компании абсолютно все оцифровано [34]. Планирование – это очень ценный навык наших менеджеров и руководителей групп. Каждый день у ООО «МЦФЭР-пресс» новые планы. Планы не только ежедневные, но и еженедельные, ежемесячные и полугодовые. Каждый день руководитель группы помогает менеджеру в работе с клиентами. На планерке он ставит цель и задачи для достижения цели, дает обратную связь если она необходима [33].

2.2 Анализ нематериальной мотивации труда сотрудников

Систему мотивации работников в организации разрабатывает руководитель. В своей деятельности он использует разные системы вознаграждения за труд [35]. Первичным средством роста производительности труда является вознаграждение за труд и качество работы. Под нематериальной мотивацией персонала разрабатываются различные организационные мероприятия. Система мотивации персонала представлена на рисунке 3.

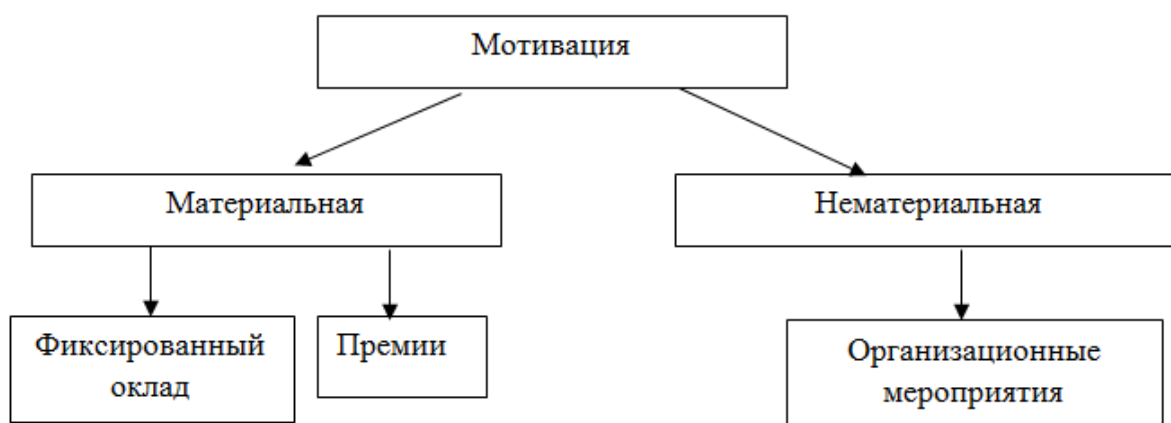


Рисунок 3 – Система мотивации персонала

Рассмотрим состав заработной платы работников регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти в таблице 6.

Таблица 6 – Состав заработной платы работников регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти, тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение 2020/2019		Отклонение 2021/2020	
				+/-	проц.	+/-	проц.
Распределение ФОТ в основной деятельности	16550	16550	16550	0	100	0	100
Основная заработная плата	16200	16200	16200	0	100	0	100
Дополнительные выплаты	350	350	350	0	100	0	100
Из них:							
Руководители	4800	4800	4800	0	100	0	100
Специалисты по работе с клиентами	8400	8400	8400	0	100	0	100
Обслуживающий персонал	3000	3000	3000	0	100	0	100

Как было показано в теоретической части настоящей выпускной квалификационной работы, решающим фактором, оказывающим влияние на результативность деятельности персонала каждого предприятия, является нематериальная мотивация персонала. Как ООО «МЦФЭР-пресс», так и его работники разделяют общие ценности, добросовестно выполняя свои рабочие обязанности [36].

В ООО «МЦФЭР-пресс» осуществляют профессиональную деятельность представители разного возраста и гендера.

Коллектив ООО «МЦФЭР-пресс» относительно молодой:

- 12% составляют лица в возрасте от 18 до 23 лет;
- 40% составляют лица в возрасте от 24 до 29 лет;
- 38% составляют лица в возрасте от 30 до 35 лет;
- 10% составляют лица в возрасте от 36 до 45 лет.

Данные о возрасте сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс» отражены на рисунке 4.

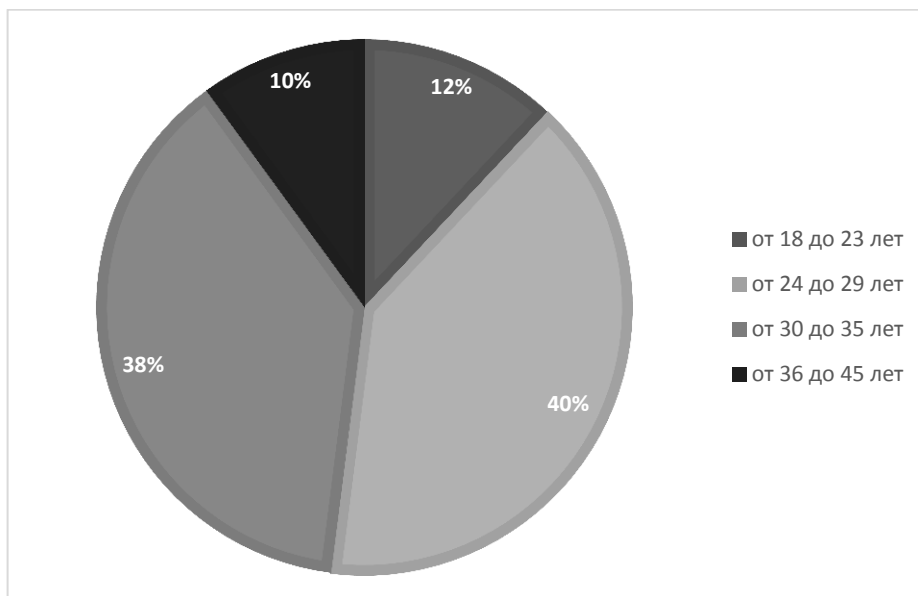


Рисунок 4 – Возраст работников предприятия ООО «МЦФЭР-пресс»

Квалифицированное большинство коллектива ООО «МЦФЭР-пресс» представлено представительницами женского пола. Процент работников женщин составляет 70%, мужчин – 30%. Эти данные отражены на рисунке 5.

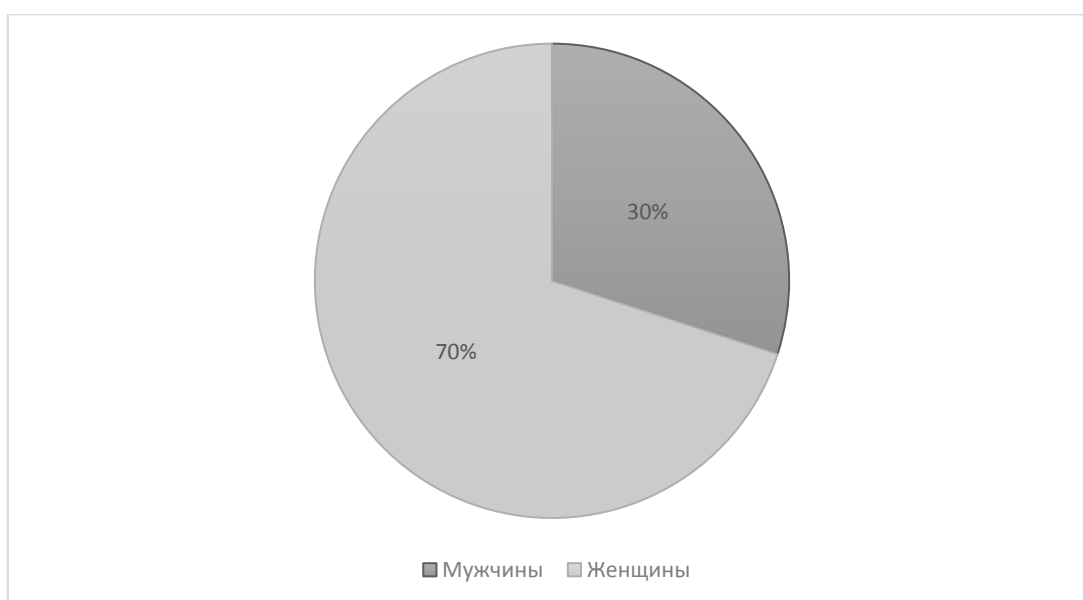


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «МЦФЭР-пресс» по гендерному признаку

По стажу работы персонал ООО «МЦФЭР-пресс» можно разделить на 4 группы:

- сотрудники, работающие в организации менее года (около 30%);
- сотрудники, имеющие первичный работы от 1 года до 3 лет в данной организации (около 25%);
- сотрудники со стажем работы от 3 до 5 лет (около 20%);
- сотрудник со стажем работы более 5 лет (25%).

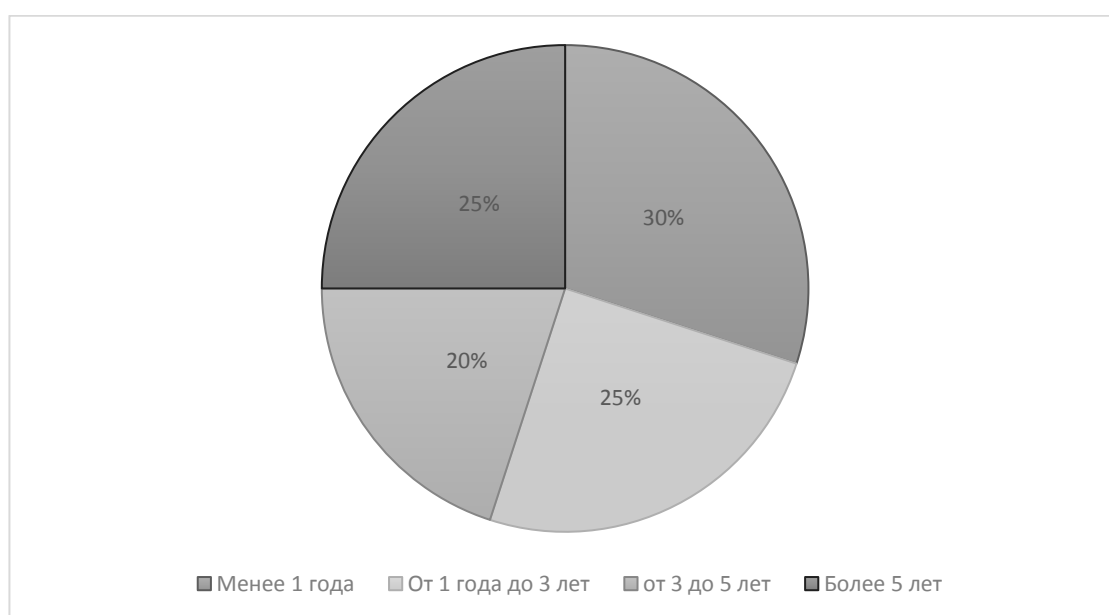


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «МЦФЭР-пресс» по стажу работы

По уровню образования персонал ООО «МЦФЭР-пресс» можно разделить на три группы:

- лица, имеющие средне-профессиональное образование (30%);
- лица, находящиеся в процессе дистанционного или заочного обучения по программа высшего образования (35%);
- лица, имеющие степень бакалавра, специалиста или магистра (35%).

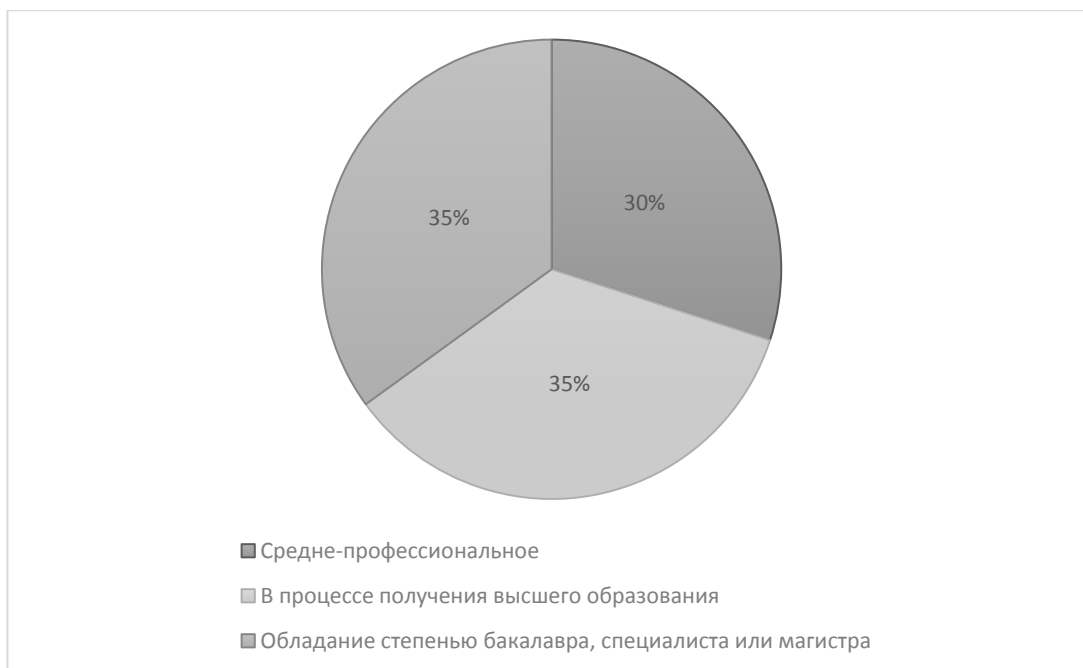


Рисунок 7 – Структура персонала ООО «МЦФЭР-пресс» по уровню образования

ООО «МЦФЭР-пресс» несет ответственность перед работниками в:

- соблюдении требований законодательства Российской Федерации, иных нормативно-правовых актах, содержащие нормы трудового права;
- обеспечении безопасности и условия труда, соответствующим государственным нормативным требованиям охраны труда;
- своевременно выплачивать в полном размере причитающуюся заработную плату в установленные сроки;
- осуществлять обязательное социальное страхование работника
- соблюдать взятые на себя обязательства по предоставлению работнику социальных гарантий занятости и поощрения за успехи в работе согласно действующему трудовому законодательству (ст.22 ТК.РФ) [28].

В ООО «МЦФЭР-пресс» есть такие преимущества как:

- карьерный рост. Можно расти в должности.

72 из 98 руководителей уровня CEO-1 и CEO-2 выросли внутри компании;

— возможность очной и удалённой работы. Можно сочетать эти два формата работы;

— обучение за счет компании;

— медицинская страховка. Компания постоянно контролирует удовлетворенность сотрудников медобслуживанием, если средняя оценка снижается – принимают меры. Сегодня средняя оценка: 4,25 из 5;

— социальные проекты, развитие некоммерческие программы для студентов, помощь людям защититься в суде.

Обучение, конференции, которые организуется и оплачивается за счёт средств организации.

Далее поговорим об конференциях, на которые компания отправляет своих лучших специалистов. Обучение значительно повышает мотивацию, потому что если это толковое обучение в какой бы сфере она не была, она делает самого человека сильнее, когда человек становится сильнее у него появляется больше способностей, больше творческих качеств, и это абсолютно реально.

В компании ООО «МЦФЭР-пресс» проводится:

— ежемесячное обучение по новинкам продукта;

— еженедельное обучение по повышению качества разговоров;

— обучение продвинутым методам продаж;

— индивидуальные коучинги;

— обучение от издателей;

— тренинги.

После обучения, тренингов, а также обратной связи, которую дает руководитель группы, сотрудники работают гораздо успешнее, соответственно больше зарабатывают и проявляют себя с лучшей стороны.

Таблица 7 – Затраты на предоставление льгот персоналу регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти, тыс. руб.

Название	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение
добровольное медицинское страхование работников	38	47	59	19
частичная оплата путевок в дома отдыха	48	53	57	9
путевки детям работников в летние лагеря	65	70	68	3

Таблица 8 – Динамика средних затрат на программы по нематериальному стимулированию труда персонала регионального центра ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти

Наименование	2020 г.	2021 г.	Отклонение (+/-)
суммарные затраты на реализацию нематериального стимулирования, тыс. руб.	67	75	7
средняя численность персонала, задействованного в программах, чел.	15	19	4
в среднем затрат на сотрудника, тыс. руб. /чел.	4,4	3,9	0,5

Таблица 9 – Система премирования в региональном центре ООО «МЦФЭР-пресс» в г. Тольятти

Штатные работники	Премирование в %
Руководитель регионального центра	10 % от чистой прибыли Уменьшение на 5% за невыполнение плана
Главный бухгалтер	5 % от чистой прибыли Уменьшение на 5% за невыполнение плана
Сотрудники отдела кадров	5 % от чистой прибыли Уменьшение на 5% за невыполнение плана
Рук. группы по работе с клиентами	5 % от увеличения размера среднего чека
Менеджер по подбору персонала	3 % от чистой прибыли Уменьшение на 3% за невыполнение плана
Менеджер по работе с клиентами	3 % от чистой прибыли Уменьшение на 3% за невыполнение плана

В рамках бакалаврской работы проведено анкетирование сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс» в количестве 40 респондентов относительно существующей системы нематериальной мотивации данной организации, полученные данные отражены в таблице 10.

Таблица 10 – Нематериальное стимулирование сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс»

Виды поощрения	Всего за три года отмечены, к-во ответов	В т.ч. по годам			«Необходимо чаще использовать для мотивирования персонала», - к-во ответов
		2019	2020	2021	
Улучшение условий работы, к-во чел.	29	9	12	8	40
Расширение полномочий, к-во чел.	8	3	3	2	17
Участие в принятии серьезных решений, к-во чел.	29	6	12	11	31
Перевод в более привлекательное подразделение, к-во чел.	9	1	3	4	23
Устная благодарность от руководства, к-во чел.	23	8	6	9	40
Публичное признание заслуг, к-во чел.	17	4	6	7	34
Фотография на доске почёта, к-во чел.	0	0	0	0	7
Почётная грамота или благодарственное письмо, к-во чел.	0	0	0	0	35
Награждение памятным знаком в честь особого трудолюбия, к-во чел.	0	0	0	0	34
Направление в престижную командировку, к-во чел.	6	1	4	1	27
Назначение наставником, к-во чел.	0	0	0	0	19
Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки), к-во ответов	27	9	7	11	31
Направление на учебу за счет организации, к-во чел.	26	6	9	11	28

В анкетировании приняли участие 40 респондентов – сотрудники различных должностей ООО «МЦФЭР-пресс». В данной организации предпринимаются некоторые меры по нематериальному стимулированию сотрудников – возможной очной и удалённой работы, обучение за счет компании, медицинская страховка. 29 респондентов отметили в анкете, что предпринимаемые ООО «МЦФЭР-пресс» меры улучшили условия работы. Однако остальные 11 – воздержались от такого ответа.

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. Многие респонденты (35 человек) хотели бы быть вознагражденными за свои заслуги почётной грамотой или благодарственным письмом, почти такое количество (34 человека) хотели бы получить памятный знак в честь особо трудолюбия и профессионализма.

Подводя итоги сказанному, отметим, что в целом финансово-хозяйственную деятельность ООО «МЦФЭР-пресс» в течение 2018 – 2020 гг. можно признать весьма успешной, однако существенное понижение чистой прибыли в 2020 г. свидетельствует о том, что система сбыта, управления или ряд иных факторов требуют серьёзных корректировок. На данный момент, в 2022 году ООО «МЦФЭР-пресс» продолжает постоянно улучшать существующие и создавать новые продукты, которые помогают в работе миллионам специалистов по всей стране.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс»

3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала ООО «МЦФЭР-пресс»

Проведённое анкетирование позволило выявить ряд проблем системы нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс», а именно отсутствие таких способов неденежной мотивации персонала, как:

- фотография на доске почёта;
- почётная грамота или благодарственное письмо;
- награждение памятным знаком в честь особого трудолюбия (например, отказ от перерывов на курение);
- направление в престижную командировку;
- назначение наставником.

По данным исследования проведенного Kelly Servis во время кризиса возможность мотивации персонала выросла в 2 раза. Для сотрудников важно чтобы именно сейчас, в такое непростое время, в период таких перемен, изменений и в ситуации неопределенности, ими занимались и уделяли внимание.

Рассмотрим следующие задачи, которые должна решать мотивация в период кризиса:

- удерживать\привлечь ценных сотрудников;
 - поддержание стабильности и уверенности в завтрашнем дне.
- Снижение уровня тревожности и неопределенности;
- открытая коммуникация с сотрудниками причем со всеми сотрудниками на всех уровнях, даже на самых низших. И обязательное представление, через разные инструменты, предоставление информации о

том, куда движется компания, какие у нее планы, какая стратегия развития, какие перспективы;

- анкетирование.

Рассмотрим поподробнее вводимые мероприятия, направленные на улучшение нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс».

Первым вводимым мероприятием по улучшению нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс» является фотография на доске почёта.

В период кризиса всегда важны маленькие достижения. Под маленькими достижениями имеется ввиду различные выигрыши, которые происходят в рабочее время, например, оплаченные контракты, подписанные договоры. В такие моменты очень важно доносить сотрудникам что бы они знали, что у них все хорошо, бывают хорошие события. Так, в ООО «МЦФЭР-пресс», когда менеджер по продажам совершает сделку, и ему на электронную почту клиент отправляет подписанный договор, то он говорит вслух «продажа», и все сидящие рядом коллеги, начинают хлопать в ладоши, это слышат и другие коллеги, и они тоже начинают хлопать. После этого сотрудник, совершивший продажу, встает и идет записывать на интерактивной доске, что у него +1 продажа. В ООО «МЦФЭР-пресс» это своего рода традиция доносить до коллег и отмечать это на доске, для того что бы идти к цели выполнения плана по продажам. Даже такие маленькие достижения акцентируют внимание коллег и прекрасно мотивируют на достижение новых результатов. Когда сотрудники видят, что они успешны, их это ещё больше мотивирует, поэтому такие действия, фишки, традиции очень важны на предприятиях.

Предлагается расширить данную традицию ООО «МЦФЭР-пресс» созданием доски почёта, на которой будут вывешены фотографии сотрудников, отличившихся в трудовой деятельности по результатам месяца или квартала. Критериями отбора предлагается использовать следующие:

- высокая трудовая активность по продажам;
- привлечение новых постоянных клиентов;

- заключение и сопровождение крупных сделок;
- отсутствие дисциплинарных замечаний;
- снижение временных затрат или себестоимости производства;
- рост удовлетворенности среди новичков качеством адаптации и обучения в компании (при введении наставничества).

В компании ООО «МЦФЭР-пресс» обратная связь обязательна с теми работниками, которые отработали 3 недели. Руководитель группы дает обратную связь сотруднику наедине. Для этого он на протяжении определенного периода времени следит за этим сотрудником, слушает его разговоры с клиентами, его ответы, его профессионализм, а после чего делает замечания, дает советы, и обязательно в чём-то похвалит. Это также способствует снижению текучести кадров.

Вторым вводимым мероприятием по улучшению нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс» является награждение почётными грамотами или благодарственными письмами.

Для награждения почётными грамотами или благодарственными письмами предлагается: устраивать конкурсы или соревнования среди сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс», а также отслеживать специфику и направление трудовой деятельности сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс», на основании которой в последующем номинировать на соответствующие титулы, которым могут стать:

- лучший менеджер;
- лучший наставник;
- лучший консультант;
- лучший маркетолог;
- лучший стажёр-консультант;
- лучший старший консультант;
- лучший сотрудник по продажам;
- самый креативный сотрудник;
- самый активный продавец года;

- самый ответственный сотрудник;
- «Золотой фонд» (при систематичном заключении и сопровождении крупных сделок);
- «Чемпион продаж» и т.д.

Третьим вводимым мероприятием по улучшению нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс» является награждение памятным знаком в честь особого трудолюбия. В 2021 г. множество работодателей в вакансиях указывали примечание «предпочтителен работник без вредных привычек». Этому находится вполне здоровое объяснение: 35% работодателей констатируют негативный эффект курения не только на здоровье человека, но и выполняемой им трудовой деятельности. Около 57% работодателей с целью волевого отказа своих сотрудников от курения в течение трудового дня готовы поощрять их – материально и нематериально. 51% работодателей указывают, что перерывы на курение снижают производительность труда и ведут к небрежливому отношению сотрудников к своему рабочему времени. 82% работодателей предпочитают не наказывать сотрудников за курение, а поощрять за отказ от курения.

На основании сказанного, сформулируем критерия награждения сотрудников ООО «МЦФЭР-пресс» памятным знаком в честь особого трудолюбия: занятие сотрудниками физкультурно-спортивной деятельностью в рамках нерабочего времени; отказ от вредных привычек в течение рабочего времени; достижение высокого спортивного результата; участие в спортивных мероприятиях, организовываемых руководством ООО «МЦФЭР-пресс»; представление ООО «МЦФЭР-пресс» на физкультурно-спортивных мероприятиях между другими организациями.

Другими факторами награждения памятным знаком в честь особого трудолюбия следует признать следующие: отсутствие отгулов по больничным листам; членство в спортивной команде ООО «МЦФЭР-пресс»; участие в корпоративных турнирах по различным видам спорта турнир по баскетболу, волейболу, футболу, боулингу, настольному теннису. Очень

часто на турнир приходят болеть девушки, женщины из коллектива, а мужчины и парни активно играют. Это идеально сплачивает команду и мотивирует к победе.

В рамках данной формы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс» предлагается возмещение затрат за добровольное медицинское страхование, безвозмездное предоставление услуг в фитнес клубах и залах. На данный момент во многих компаниях ставят оборудование внутри офиса с какими-либо тренажёрами, и в качестве нематериальной мотивации можно организовать зарядку или мероприятие. Так же в зале можно повесить различные плакаты или постеры, глядя на которых у сотрудников будет появляться вдохновение и мотивация. К тому же сейчас очень популярно сдавать нормы комплекса ГТО (готов к труду и обороне) и получать знаки отличия. Существуют всевозможные гонки героев в которых можно всей командой записаться, побегать и поучаствовать. Можно организовать бюджетные походы, например, катание на байдарках, велосипедах.

Четвёртым вводимым мероприятием по улучшению нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс» является направление в престижную командировку. Критериями для получения вакантного места в престижную командировку следует признать следующие: высокая трудовая активность по продажам; привлечение новых постоянных клиентов; заключение и сопровождение крупных сделок; отсутствие дисциплинарных замечаний; снижение временных затрат или себестоимости производства; рост удовлетворенности среди новичков качеством адаптации и обучения в компании (при введении наставничества); отказ от вредных привычек в течение рабочего времени; достижение высокого спортивного результата; участие в спортивных мероприятиях, организовываемых руководством ООО «МЦФЭР-пресс»; отсутствие отгулов по больничным листам;

Пятым вводимым мероприятием по улучшению нематериальной мотивации ООО «МЦФЭР-пресс» является назначение наставником.

У всех людей стремление к власти, так называемая минутка славы, каждому хочется чувствовать себя важным и значимым, что его оценили, как личность, поэтому очень важно чтобы руководство говорило «спасибо», тем самым проявляло обратную связь с сотрудниками.

Очень широкая тема как «Индивидуальный план развития», потому что она включает в себя и наставничество и индивидуально-личностный подход к конкретному сотруднику.

К индивидуальным планам развития можно отнести следующее: кадровый резерв; база знаний; играющий тренер; программы наставничества; совмещение должностей, ротация.

Для молодежи будет интересно узнать что-то новое. И таким образом, можно сформулировать базу знаний, если назначить инструктором или наставником того или иного сотрудника.

Если у организации нет возможности на обучение и нет бюджетов на тренеров, отличная мотивация для сотрудников получить минуты славы и поделится с новенькими сотрудниками своими знаниями и умениями. Также можно проводить внутренние мастер-классы, различные тренинги или давать сотрудникам обратную связь.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий на примере предприятия ООО «МЦФЭР-пресс»

Оценим целесообразность и эффективность внедрения в предприятие ООО «МЦФЭР-пресс» мероприятий по улучшению системы нематериальной мотивации персонала.

В таблице 11 рассчитана смета на мероприятия по улучшению системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс», в частности: создание условий для социальной активности работников; повышение квалификации путём создания единой системы мотивации и стимулирования.

Таблица 11 – Смета на проведение мероприятий по улучшению нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс»

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 тематического тимбилдинга с периодичностью 1 раз в квартал	тренер	чел/час	1000 руб.	5	5000
Вручение почетных грамот	типография	бланк	100 руб.	16	1600
Создание и развитие института наставничества	инструктор-наставник	чел/час	440 руб.	5	2200
Направление на дистанционное повышение квалификации за счёт организации	тренер (педагог)	чел/час	3000 руб.	5	15000
Итого					49 000

Руководствуясь данными, добытыми из таблицы 11, следует, что стоимость реализации мероприятий по улучшению нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс» составит 49 000 рублей. Внедрение названных инструментов должно осуществлять постепенно и непрерывно с возможностью замены одного инструментом другим.

В таблице 12 определена экономическая эффективность мероприятий по улучшению нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс».

Таблица 12 – Расчёт экономической эффективности внедрения мероприятий
улучшению нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс»

Показатель	Формула расчёта	Значение эффективности
1	2	3
1. Относительное высвобождение численности работников, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2,$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР_1 – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР_2 – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 869 * (1 + 10/100) - 912 = 43,9$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100,$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \frac{43,9}{(912 - 43,9)} * 100 = 5,05\%$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.р.	$\text{Эз/п} = \text{З} \times \text{Эч},$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; З – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.</p>	$\text{Эз/п} = 420 * 43,9 = 18\,438$
4. Экономия по социальным отчислениям, т.р.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100},$ <p>Н - % отчисления по социальным выплатам. ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%</p>	$\text{Эс/о} = 18\,438 * 0,302 = 5568,2$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.р.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \times B_2,$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} = (771\,022/1\,777\,582 - 771\,022/1\,941\,633) * 1\,941\,633 = 77\,665,32$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.р.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л}$	$\text{Эу} = 18\,438 + 5568,2 + 77\,665,32 = 101\,671,52$

Продолжение таблицы 12

Показатель	Формула расчёта	Значение эффективности
1	2	3
7.Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.р.	$Эг = Эу / ε - Ен \times Зед,$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Ен – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,27 по нормативному справочнику); Зед – затраты на мероприятие.</p>	$Эг = 101\ 671,52 - 0,27 \times 749$ $= 101\ 950,19$

ЧДД или чистый дисконтированный доход – это сумма планируемого потока денежных средств по отношению к стоимости на настоящий момент времен.

ЧДД рассчитывается при определении экономической эффективности вложений для потоков будущих платежей. Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий при помощи метода чистой приведенной стоимости ЧДД по формуле 1:

$$NPV = IC + \sum CFt / (1 + r)^t,$$

где, NPV – это величина ЧДД; IC – это первоначальные инвестиции, затраты на создание и имплементацию мероприятий; CFt – это потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, представляющие собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде; r – это ставка дисконтирования.

ЧДД за 2022 – 2024 гг. составил 25,98 тыс. руб., нарастающим итогом – -23,01 тыс. руб. за 2022 г., -0,99 тыс. руб. за 2023 г., 17,66 тыс. руб. за 2024 г.

Таким образом, ЧДД имеет положительное значение – первоначальные инвестиции окупятся спустя три года, что означает, что вводимые мероприятия являются целесообразными с финансово-экономической позиции.

Социальная эффективность мероприятий по улучшению системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс» выразится в следующих аспектах:

- повысится уровень взаимодействия руководства и сотрудников;
- снизится уровень текучести кадров;
- повысится осведомленность сотрудников о целях, стратегии организации;
- улучшится социально-психологический климат организации.

Мероприятия, направленные на улучшение системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс», имеют двойственную природу: с одной стороны, будут удовлетворены потребности руководства (например, через повышение производительности труда), а с другой – потребности сотрудников.

В связи с этим, внедряя предложенные мероприятия ООО «МЦФЭР-пресс» добьётся следующего социально-экономического эффекта:

- сокращение текучести кадров. Многие сотрудники, видя личные успехи в трудовой деятельности, будут стремиться их преумножить, достигая больших высот, формируя портфолио для дальнейшего повышения в иерархии компании;
- повышение производительности труда. Сотрудники организации, исходя из соревновательного мотива, будут соперничать между собой для получения наград и похвалы со стороны руководства, чем будет обусловлен рост производительности труда;
- повышение качества трудовой деятельности за счёт качественного изменения характера трудовой деятельности сотрудников организации;
- побуждение сотрудников к дополнительной трудовой активности;
- повышение лояльности сотрудников к организации;

– снятие напряженности между сотрудниками и руководством, понижение конфликтов в связи с назначением на вышестоящие должности.

Подводя итоги сказанному, отметим, что в кризисные периоды потребность в мотивации персонала возросла вдове. Для сотрудников важно чтобы в такое непростое время ими занимались и уделяли внимание. Мотивация нужна сотрудникам для того чтобы они были эффективны. Эффективный работник – это прежде всего мотивированный работник. Рассмотренные в рамках настоящей работы мероприятия по улучшению системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс» позволят добиться данной компании следующих положительных показателей: первоначальные инвестиции окупятся спустя три года, что означает, что вводимые мероприятия являются целесообразными с финансово-экономической позиции; социальная эффективность вводимых мероприятий выражается в повышении уровня взаимодействия руководства и сотрудников, снижении текучести кадров.

Заключение

Подводя итоги сказанному, констатируем следующие выводы.

Научные дискуссии последних лет на тему нематериальной мотивации не утихают, и большинство учёных признают за нематериальной мотивацией статус мощнейшего инструмента в процессе управления персоналом. Каждая организация желает воспитать в своих сотрудниках чувство гордости за свои успехи. Для многих признание со стороны трудового коллектива и руководства является мощным стимулом для эффективного выполнения трудовых функций.

Нематериальная мотивация персонала предприятия имеет четыре формы выражения – социальная мотивация (медицинская страховка, возможность бесплатного обучения), психологическая мотивация (мероприятия по формированию благоприятной обстановки в коллективе с учётом интересов каждого сотрудника), моральная мотивация (публичная похвала, вручение знаков отличия и грамоты), организационная мотивация (проявление заботы со стороны руководства, организация их рабочего места, льготное питание и отдых). На сегодняшний день существует множество способов нематериальной мотивации сотрудников предприятия, например, предоставление оплачиваемых отгулов, обеспечение гибкого графика работы сотрудникам, предоставление билетов на культурно-массовые мероприятия, туристические путёвки, бесплатное обучение сотрудников, публичное признание заслуг и т.д.

В целом финансово-хозяйственную деятельность ООО «МЦФЭР-пресс» в течение 2018 – 2020 гг. можно признать весьма успешной, однако существенное понижение чистой прибыли в 2020 г. свидетельствует о том, что система сбыта, управления или ряд иных факторов требуют серьёзных корректировок. На данный момент, в 2022 году ООО «МЦФЭР-пресс» продолжает маниакально улучшать существующие и создавать новые продукты, которые помогают в работе миллионам специалистов по всей

стране. Сотрудники данной организации любят конкурировать, расти и созидать. Но еще больше они любят сознавать, что помогают реальным людям и развивают профессии. В числе существующих методов нематериальной мотивации компании ООО «МЦФЭР-пресс» находятся: ежемесячное обучение по новинкам продукта; еженедельное обучение по повышению качества разговоров; обучение продвинутым методам продаж; индивидуальные коучинги; обучение от издателей; тренинги.

В кризисные периоды потребность в мотивации персонала возросла вдове. Для сотрудников важно чтобы именно сейчас, в такое непростое время, в период таких перемен, изменений и в ситуации неопределенности, ими занимались и уделяли внимание. Мотивация нужна сотрудникам для того чтобы они были эффективны. Эффективный работник – это прежде всего мотивированный работник. Рассмотренные в рамках настоящей работы мероприятия по улучшению системы нематериальной мотивации персонала ООО «МЦФЭР-пресс» (в частности: создание условий для социальной активности работников; повышение квалификации путём создания единой системы мотивации и стимулирования) позволит добиться данной компании следующих положительных показателей: первоначальные инвестиции окупятся спустя три года, что означает, что вводимые мероприятия являются целесообразными с финансово-экономической позиции; социальная эффективность вводимых мероприятий выражается в повышении уровня взаимодействия руководства и сотрудников, снижении текучести кадров, информированности сотрудников предприятия о целях и стратегиях организации, улучшении социально-психологического климата.

Список используемой литературы

1. Вдовиченко Д.В. Эффективные методы мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016. № 3. С. 54 – 56
2. Горленко О. А. Управление персоналом: учебник. М.: Издательство Юрайт, 2022. 249 с.
3. 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.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом. М.: ИНФРА, 2016. 569 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. пособие. Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. 2016. 624 с.
6. Жадан С.В. Мотивация и трудовая активность персонала. Мюнхен: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. 196 с.
7. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. 409 с.
8. Журавлев П. В. Менеджмент персонала. М.: Экзамен, 2016. 448 с.
9. Иванова С. Н. Мотивация на 100%. М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 288 с.
10. Иванова С. Н. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час. М.: Харвест, 2018. 192 с.
11. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. М.: Альпина Паблишер, 2022. 178 с.
12. Карпов А.Е. Управление персоналом: стратегия, привлечение, обучение, мотивация М.: «Москва» 2021. 282 с.
13. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. 224 с.
14. 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.

15. Кеннет Б.К. Выше и лучше, или Уроки мотивации, вдохновения и определения целей. М.: Попурри, 2017. 760 с.

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник для ВУЗов. 4-е издание. М: ИНФРА-М, 2018. 638 с.

17. Кирхлер Э. Мотивация в организациях. Том 1. Психология труда и организационная психология. М.: Институт прикладной психологии «Гуманитарный центр», 2014. 195 с.

18. Кирхлер Э., Родлер К. Мотивация в организациях. М.: Гуманитарный центр, 2015. 144 с.

19. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров. Люберцы: Юрайт, 2016. 398 с.

20. Мордвинова Е.Л. Управление мотивацией трудового поведения россиян. В сборнике: Системное обеспечение условий достойного труда. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции. СГУППС, 2017. С. 90-97.

21. Мордвинова Е.Л. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. Новосибирск: Академиздат, 2017. 138 с.

22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 314 с.

23. Ноздрина Е. Е. Система нематериальной мотивации персонала: 5 основных правил создания // Молодой ученый. — 2015. — №15. — С. 403-405.

24. Никифорова Н.А. Управление персоналом. Краткий курс. М.: Окейкнига, 2017. 128 с.

25. Просвирина Н. В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний №37 (2), 2020. – С. 35-40

26. Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» // Собрание законодательства РФ. 11.04.2016. № 15. ст. 2097

27. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) // Собрание законодательства РФ. № 1. 07.01.2002. ст. 3

28. Фёдорова Н.В. Управление персоналом: учебник. М.: КноРус, 2018. 224 с.

29. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: учебник. М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. 160 с.

30. Челомова Н. Нематериальная мотивация. Так ли нематериальна? Материалы публикации в журнале «Управление корпоративной культуры», 2012. № 3. С. 9 – 12

31. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. СПб, 2013. 343 с.

32. Georgiou C., Gurus A., Nicolaou I. Gamification in employee selection: developing a gamified assessment. [Электронный ресурс]: Wiley: International Journal of Selection and Evaluation, 2019. №2. С. 9. URL: https://www.researchgate.net/publication/332618899_Gamification_in_employee_selection_The_development_of_a_gamified_assessment (дата обращения: 15.01.2022).

33. Griffin E. A First Look at Communication Theory. [Электронный ресурс]: New York: McGraw-Hill, 2016. №3. С. 195. URL: <https://williamwolff.org/wp-content/uploads/2016/01/griffin-groupthink-challenger.pdf> (дата обращения: 15.01.2022).

34. Harvey R. J. SJT Assessment by Trait and Situational Effectiveness. [Электронный ресурс]: Cambridge University Press: Industrial and Organizational Psychology, 2016.

№5.113с.URL:https://www.researchgate.net/publication/299405584_Scorings_SJT_s_for_Traits_and_Situational_Effectiveness(дата обращения: 15.01.2022).

35. Howland K.I., Sheriff M. Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. [Электронныйресурс]:Westport: Greenwood.

№4.453с.URL:<https://archive.org/details/socialjudgmentas0004sher>(дата обращения: 15.01.2022).

36. Kazmi E. The universally forgotten social network returns in an unexpected quality. [Электронныйресурс]:Internet publication about high technology CNews. 2020. №4. С. 1. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2020-04-07_vsemi_zabyta..(дата обращения: 03.03.2022).