

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 в ООО «ЛокоТех-Сервис»

Студент

Русских Светлана Витальевна

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кандидат экономических наук, доцент Е.Н. Корнеева

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: С.В. Русских.

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ЛокоТех-Сервис».

Научный руководитель: кан. экон. наук, доцент Е.Н. Корнеева

Цель исследования – повышение эффективности деятельности Сервисного локомотивного депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» за счет совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Объектом исследования выступает Сервисное локомотивное депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала организации.

Методы исследования – индукция, дедукция, наблюдение, измерение, сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы.

С учетом выявленных проблем системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ЛокоТех-Сервис» были предложены мероприятия по ее совершенствованию, экономический эффект от внедрения которых составил 2092,5 т.р., что указывает на целесообразность внедрения данных мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, которые представлены в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством предприятия для совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы, состоящего из 31 источника. Общий объем работы составляет 56 страниц, и содержит 6 таблиц и 5 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала	6
1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала	6
1.2 Современные тенденции в нематериальной мотивации персонала в России.....	10
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала предприятия .	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение	50
Список используемой литературы	53

Введение

Развитие экономики, повышение эффективности предприятий различных сфер деятельности и форм собственности сегодня невозможны без квалифицированных и мотивированных кадров, ведь человеческие ресурсы играют ведущую роль в функционировании любого предприятия. От мотивированности и лояльности работников организации зависят не только их трудовая, социальная активность, творческий подход к работе, но и окончательные результаты деятельности предприятия, его эффективность. Рабочие, которые заинтересованы в результатах своего труда, более активны, имеют более высокую производительность труда и, как следствие, способствуют более быстрому достижению конечных результатов деятельности компании.

В условиях пандемии происходит усложнение процессов управления персоналом и организациями в целом, при этом сокращение ресурсов предприятий приводит к переоценке значения нематериальной мотивации сотрудников как универсального инструмента оптимизации трудового поведения.

Впрочем, усложнение процессов управления человеческими ресурсами, расширение управленческой практики, дальнейшее накопление интересных кейсов успешных компаний в сфере управления персоналом и содержание ценных сотрудников актуализируют дальнейшие научные исследования по теме нематериальной мотивации персонала. Это и обуславливает актуальность темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в повышении эффективности деятельности Сервисного локомотивного депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» за счет совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала;
- оценить систему нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия и оценить их эффективность.

Объектом исследования выступает Сервисное локомотивное депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала организации.

Информационную базу для выполнения данной работы сформировали учебно-методическая литература, статьи из периодических изданий, организационные документы, и данные Сервисного локомотивного депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис».

В работе используются такие способы исследования, как индукция, дедукция, наблюдение, измерение, сравнение, описание, анализ, синтез, табличный, графический методы.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех разделов, заключением, списком используемой литературы.

1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала

1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала

Построение эффективной системы мотивации на предприятии является довольно непростой задачей, ведь она требует от руководства глубоких знаний в сфере научного менеджмента, владения определенным управленческим опытом. В последние десятилетия научные наработки по мотивации персонала чрезвычайно разнообразились и усложнились, ученые накопили огромный объем информации и статистического материала, поэтому изучение мотивации сегодня считается отдельным научным направлением в рамках общей теории управления персоналом.

Мотивация является одной из основных функций менеджмента, которая направлена на достижение, как личных целей каждого работника, так и целей всего предприятия [22, с. 135]. Кроме того, правильно построенная система мотивации в пределах предприятия выполняет ряд важных задач, которые представлены на рисунке 1.

Теория мотивации обычно разделяет мотивацию на материальную и нематериальную. К материальной относят все финансовые стимулы, которые использует организация, в том числе заработная плата, премии, бонусы. К нематериальной относятся все другие формы стимулирования интереса работника к работе и повышение эффективности трудовой деятельности. Материальная мотивация является действительно сильным и действенным инструментом, но не единственным инструментом удовлетворения потребностей работника [9, с. 189].

Вместе с материальной мотивацией на предприятии должны использоваться инструменты нематериального поощрения персонала – более

сложная, но не менее эффективная система воздействия на трудовое поведение [1, с. 78].

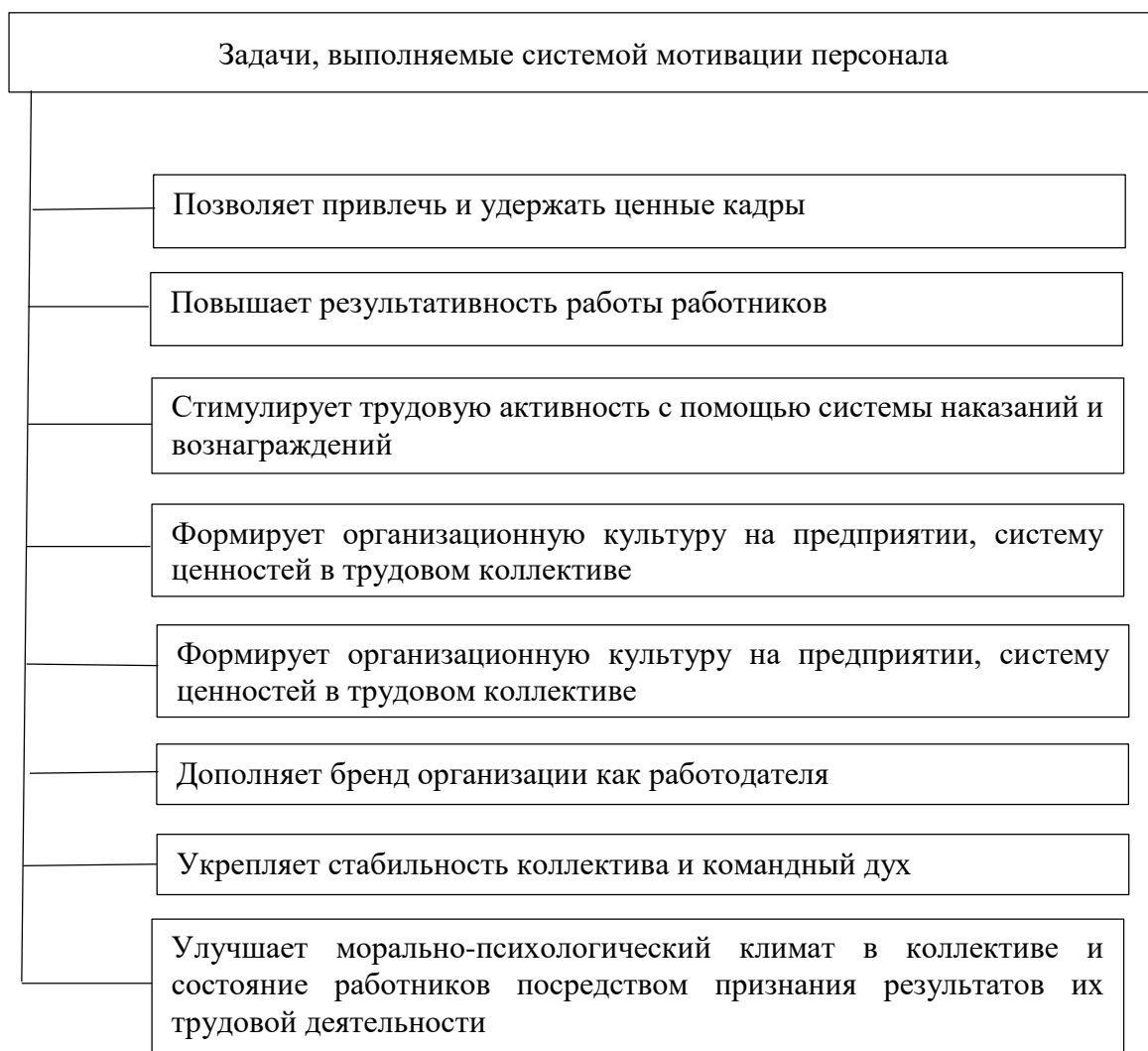


Рисунок 1 – Задачи, которые выполняет система мотивации персонала на предприятии [4, с. 119]

Нематериальная мотивация направлена главным образом на повышение уровня привлечения и лояльности работников, она позволяет влиять на глубинные аспекты человеческой психологии, имеет продолжительный мотивационный эффект и, наконец, позволяет сэкономить ресурсы предприятия. Нематериальная мотивация создает базу для вовлечения персонала в процессы организации, сформировывает чувство сохранности и попечительства со стороны компании [13, с. 105].

Нематериальная мотивация – это система мер, позволяющая достигать высокой производительности труда с помощью небольших финансовых вложений [18, с. 50]. «Нематериальная мотивация основывается на физиологических и психологических особенностях человека и помогает решать такие задачи как:

- развитие профессионализма и повышение квалификации персонала;
- поддержание здоровой атмосферы в рабочем коллективе;
- повышение лояльности работников, предотвращение высокой текучести кадров;
- реализация активного участия сотрудников в решении стратегических задач предприятия;
- привлечение специалистов с высоким профессиональным уровнем» [27, с. 1099].

«Нематериальная мотивация сотрудников, в отличие от разовой денежной премии, направленной на сиюминутное поощрение конкретного достижения любого работника, ориентировано на развитие трудовых отношений в долгосрочной перспективе» [17, с. 156]. «Ведь для многих специалистов многих профессий сегодня ценность представляет не только зарплата, но и комфортные условия труда, дружеский коллектив. Качество управления и нематериальная мотивация влияют на увлеченность сотрудников гораздо больше, чем зарплата, премия и льготы. При этом денежные вознаграждения выступают в качестве краткосрочного мотиватора, а нематериальные стимулы и поощрения – долгосрочные» [20].

Принято выделять следующие виды нематериальной мотивации сотрудников:

- моральная мотивация. «Данный вид нематериальной мотивации выражается в потребности уважения коллег и руководителя. Наиболее эффективным методом является признание заслуг, для чего следует

использовать грамоты, медали, похвалу, знаки отличия или же доску почёта» [21, с. 104];

– социальная мотивация. «Социальная мотивация – это как раз такая мотивация, которая направлена на общественное одобрение профессиональных успехов и качеств сотрудника. Или же в отрицательную сторону – на порицание неудач. Данный вид мотивации реализуется через повышение у работника ощущения собственной значимости, а также путем участия в управлении процессами, привлечения к принятию каких-либо решений, или же делегирование важных полномочий» [12, с. 235];

– организационная мотивация. «Данный вид нематериальной мотивации выражается в организации комфортных условий труда, рабочего пространства, предоставлении или частичной оплате питания, а также в организации комфортного отдыха во время перерыва в работе. Данная мотивационная программа часто реализуется через приобретение современной оргтехники на рабочие места, открытие столовой или обустройство комнат отдыха» [2, с. 180];

– психологическая мотивация. «Психологическая мотивация – самый эффективный вид из данного списка. В первую очередь необходимо мотивировать нематериально. Метод основан на потребности каждого человека в общении, здесь очень важно создать благоприятную обстановку в коллективе, учитывая интересы других работников. Конечно, в психологической мотивации важную роль играет авторитет руководителя, а также регулярное проведение мероприятий и корпоративов» [15, с. 106].

Не всегда использование нематериальной мотивации может дать желаемый результат. Большинство руководителей допускают ошибки на этапе введения мотивационной программы. Для минимизации и возможно и полной нейтрализации ошибок, с целью получения эффективной нематериальной действенности факторов мотивации, следует придерживаться правил [17, с. 173]:

- руководителю и HR-менеджеру желательно не проецировать на подчиненных способы мотивации, которые эффективны для менеджерского состава;
- жесткая авторитарность ведет к сложностям в дальнейшем при принятии от такого руководителя любого поощрения;
- желательно мотивировать весь персонал, а не только тех, кто приносит прибыль;
- необходимо учитывать личностные характеристики сотрудников;
- подбирать формы нематериальной мотивации в зависимости от основной задачи предприятия;
- соблюдать баланс между материальными и нематериальными методами мотивации, избегать излишеств в поощрениях;
- обеспечивать очередность во избежание жесткого соперничества;
- следует не допускать нарушений корпоративной этики, дисциплины, не создавать условия полной свободы персонала.

Итак, создание действенной системы мотивации является одной из главных задач HR-менеджмента предприятия. Заинтересованные сотрудники генерируют больше полезных идей и качественно выполняют свои обязанности. Но пробудить подлинный интерес к работе только с помощью традиционных материальных методов просто невозможно, что обуславливает необходимость применения методов нематериальной мотивации.

1.2 Современные тенденции в нематериальной мотивации персонала в России

Наиболее распространенными методами нематериальной мотивации в отечественных предприятиях является публичное признание заслуг и индивидуального вклада в общий успех, планирование карьеры работника, делегирование работникам управленческих полномочий и решений, повышение персональной ответственности и предоставление права выбора

методов решения поставленных задач. Среди важных инструментов нематериальной мотивации можно выделить гуманизацию труда, развитие производственной демократии, информированность коллектива [31, с. 278].

Кроме указанных методов, в системе нематериальной мотивации труда широко используются следующие инструменты [25, с. 208]:

- разнообразные конкурсы на звание лучшего работника месяца, обнародование результатов этих конкурсов;
- корпоративные праздничные мероприятия, неформальные встречи, коллективные путешествия, которые помогают поддерживать командный дух и формируют чувство принадлежности к коллективу;
- предоставление определенной автономии и усложнение задач для работников, ведь человек, которому поручают сложные задачи, понимает, что ему доверяют, рассчитывают на его профессиональные навыки, следовательно, он стремится выполнить эти задачи как можно лучше;
- формирование положительного бренда организации как ответственного работодателя и успешного субъекта хозяйствования, ведь сотрудники, работающие на известную, уважаемую и успешную компанию, будут чувствовать гордость от принадлежности к ней и будут пытаться держать свой профессиональный уровень высоким;
- создание благоприятного микроклимата в коллективе, чего можно достичь благодаря формированию положительной корпоративной культуры, вовлечению в штат психолога, культивированию определенных корпоративных ценностей;
- согласно большинству исследований, хороший микроклимат и дружелюбный коллектив становятся весомым фактором привлечения и удержания работников на рабочем месте при равноценных материальных условиях с конкурентами-работодателями;

– улучшение условий труда, в частности создание зон отдыха, повышение комфортности рабочего места, предоставление работникам права выбора по оформлению своей рабочей зоны, обновление материальной базы предприятия.

Использование подобных инструментов уже давно внедрено в ведущих российских компаниях, возглавляющих мировые рейтинги самых желанных работодателей.

Популярность во всем мире приобретает другой интересный инструмент нематериальной мотивации – так называемая модульная система компенсации свободным временем, согласно которой сверхурочный труд или особые успехи компенсируются неденежными надбавками, а предоставлением свободного времени, когда работнику это будет необходимо. В некоторых организациях вообще отказались от жесткой регламентации рабочего времени. Да, рабочие могут работать в любое время, когда им это будет удобно, самостоятельно устанавливая свой рабочий график, но при реализации всех поставленных задач в заданные сроки. Ответственные работодатели пытаются заботиться о моральном состоянии своих работников [28, с. 162].

К основным методам нематериальной мотивации персонала, используемым в российских предприятиях, относятся график работы, кроме мотивационной части, содержит рациональную, в частности, эффективное использование рабочего времени. Данный блок предпочтительно применяют с целью привлечения высококвалифицированного персонала, когда размещение основных офисов отличается от места проживания специалиста, или когда он вовлечен в проекты разных компаний. Актуальность данный метод приобретает и в условиях противодействия распространению коронавирусной болезни (COVID-19) [6, с. 39].

Среди вариаций: свободный или гибкий график работы; удаленная или дистанционная работа. «Гибкий режим рабочего времени (ГРПВ) – это форма организации труда, по которым для некоторых категорий работников, для

работников отдельных предприятий или их структурных подразделений, устанавливается режим труда с саморегулированием времени начала, окончания и продолжительность рабочего времени в течение рабочего дня» [5, с. 149].

Организация труда работников в условиях предусматривает три составляющие рабочего времени: фиксированное время; сменное время; время перерыва для отдыха и питания. Также ГРРВ может быть организована по двум основным вариантам: при дневном учете рабочего времени; при суммированном учете рабочего времени [24, с. 150].

«Дистанционная (надомная) работа – это форма организации труда, когда работа выполняется работником по месту его жительства или в другом месте по его выбору, в том числе с помощью информационно-коммуникационных технологий, но вне помещения работодателя» [26, с. 106].

В настоящее время все больше компаний используют удаленную форму на постоянной основе. Обязательным условием является применение высокого уровня самоорганизации и тайм-менеджмента специалиста. Однако наиболее часто используется краткосрочная удаленная работа. Для реализации данного метода сотрудники могут использовать для работы любой офис компании или работать с удобного им места. В качестве регуляции процесса работы производят планирование и митинги по проектам в режиме онлайн [11, с. 91].

Условия работы, реализуемые преимущественно через: статус, бренд компании, устройство и расположение офиса, организацию, комплектацию рабочего места, деловые поездки, наличие интересных проектов, задач и т.д. [30, с. 19].

Согласно аналитике, бренд компании оказался не столь существенным по сравнению с другими мотивационными факторами, однако приобретает популярность с увеличением доли представительств известных компаний в России.

Информацию о комфортном, современном, оборудованном офисе, с удачной транспортной развязкой отмечают в вакансиях в качестве поощрительного предложения кандидату. Также и напрямую специфика работы специалиста актуализирует обустройство и полное укомплектование рабочего места, где также распространены случаи преференциального выбора. Вместе с тем возможны дополнительные возможности реализации мотивационной составляющей посредством обустройства зон отдыха, обеденных зон. Хотя стоит отметить, что данный перечень предусматривает значительные финансовые вложения, которые формируются преимущественно на начальных стадиях развития компании и могут уже не относиться к затратам на нового специалиста [7, с. 198].

«Работодатели также считают, что приятным бонусом за хорошую работу могут быть деловые поездки за границу. Часто именно этот вид трудовой деятельности указывают в разделе, описывающем «преимущества» будущей работы» [3, с. 349].

«К шагам, которые положительно повлияют на мотивацию в рамках условий работы, можно отнести расширение существующих функциональных обязанностей (например, коучинг молодых специалистов), возможность горизонтальной ротации и вовлечении в новые проекты» [23, с. 45]. Что касается аспекта наличия интересных задач, то аналитика показывает, что наиболее интересно работается в стартапах, где генерируются идеи и геймды, в которых развита визуализация.

Обучение, профессиональное развитие, реализуемые через профессиональный рост (курсы, тренинги, стажировки, конференции) и изучать новые технологии, платформы. К нестандартным мотиваторам или бонусам относят возможность развивать свои проекты в рабочее время [14, с. 73].

Микроклимат. Доброжелательный коллектив, лояльный и профессиональный топ менеджмент. Для психологического микроклимата важно, чтобы специалист чувствовал свободу в корпоративном общении,

могли обсуждать задания и принимать решения совместно с коллегами в удобное время и способ (например, с помощью сообществ в мессенджерах) [8, с. 157].

Следует также отметить и аспект компетентности руководителя, лидер группы должен уметь слушать своих подчиненных и давать конструктивную обратную связь. Особым бонусом можно назвать «горизонтальную» структуру компании, отсутствие сложных иерархических отношений (минимум управления) и демократический стиль управления. К данному пункту можно добавить корпоративные, поощрительные мероприятия, оригинальные офисные традиции [16, с. 102].

В качестве дополнительных методов нематериальной мотивации персонала используют [29, с. 109]:

- льготы: право выбора условий работы, сокращение рабочего времени, дополнительные выходные, если поставлено задание было выполнено раньше времени;
- признание достижений: продвижение по карьере и поощрение тех, кто активно развивал компанию, премированием инициативы (возможны информирование о достижениях в корпоративной газете или на сайте компании);
- корпоративные мероприятия: экскурсии, празднование и другие виды коллективного времяпрепровождения.

Разумеется, существует ряд других способов нематериальной мотивации. Каждая компания может выбрать из тех, которые считают наиболее эффективными. В последнее время обрели особую популярность внедрение в деятельности отечественных организаций моделей нематериальной мотивации. Модель нематериальной мотивации работников отражает культуру и ценности организации. Каждая организация с четкими основополагающими ценностями полностью интегрирует их в повседневную жизнь и процессы управления персоналом. Например, организация, способствующая сотрудничеству, не будет применять систему, которая

позволяет конкуренцию между работниками. Организация, стремящаяся помочь работникам поддерживать надлежащий баланс между работой и личной жизнью, защитить своих работников от стресса и поддерживать их здоровье, обеспечит возможность совмещать работу и уход за маленьким ребенком или пожилыми родителями, работать сокращенное рабочее время, а также возможность работы из дома и т.д.

Стиль управления в организации также является частью культуры и оказывает влияние на мотивацию работников. Постоянное общение руководителя и неформальная обратная связь с работниками, что основанные на доверии и уважении, увеличивают заинтересованность в работниках. Поэтому в практике организаций коучинг и совместное управление используют как инструмент нематериальной мотивации, когда каждое лицо может управлять отдельным заданием или проектом.

Практика применения нематериальных стимулов в отечественных организациях варьирует. Схему нематериальных стимулов следует разрабатывать в каждом конкретном случае отдельно после тщательной оценки начальной ситуации. Часто ее необходимо реализовывать постепенно, применяя краткосрочные решения для долгосрочной перспективы. Такая схема должна быть дифференцированной и целевой на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

Нематериальные стимулы могут иметь разные формы, такие как специальные поручения, подарки, вознаграждения, путешествия и т.д. Некоторые из них есть более материальными, чем другие, поскольку они являются видимыми и их сравнимы с финансовыми удобствами. К менее материальным стимулам относятся гибкость работы, независимость в работе, признание работы и возможность карьерного роста.

Сочетая различные эмпирические исследования и лучшие организаций, наиболее распространенными и эффективными нематериальными стимулами являются [29, с. 20]:

а) гибкие модели работы. Гибкий график работы, четырехдневная рабочая неделя или сокращенное рабочее время, удаленная работа и т. п. Иными словами, гибкость в организации рабочего процесса. Предоставление работнику гибкости в выборе времени начала и окончания работы или возможности выбрать часть рабочего времени для работы из дома не только продемонстрирует доверие к нему как к специалисту, но и мотивирует его сделать все возможное и невозможное для достижения конечного результата;

б) горизонтальные карьерные возможности. Как мотивировать работников с карьерными амбициями, если возможности вертикального карьерного роста отсутствуют? Хорошей альтернативой могут стать межфункциональная деятельность и проектные задачи, которые дадут работникам возможность приобретать новые навыки, обмениваться опытом, знакомиться с организацией в целом и оставаться мотивированными;

в) возможности профессионального развития. Возможности профессионального развития в организации способствуют привлечению и мотивации работников. Новые приобретенные знания повышают уверенность работников в своих силах и преданность организации;

г) эффективное общение внутри организации также улучшает привлечение работников, помогает сформировать желаемую культуру организации и поддерживать подходящий микроклимат. Открытое общение и обратная связь необходимы всем работникам, помогают совершенствоваться и добиваться лучших результатов в работе. Это эффективный инструмент для улучшения качества работы и развития компетенций;

д) общие мероприятия. Общие традиции (социальные инициативы, мероприятия для работников, мероприятия для детей и т.д.), мероприятия, которые помогают лучше познать коллег и найти общие интересы, создающие отличную рабочую атмосферу в организации, и способствуют сотрудничеству и лучшим результатам работы;

е) четкие видения и ценности. Четкие общие цели и ценности, которые на личном примере демонстрируют руководители высочайшего

уровня, создают идентичность организации и повышают привлечение работников;

ж) спасибо. Каждый работник должен испытывать благодарность за выполняемую работу. Представим, что работник, хорошо выполнивший задание, получает похвалу от руководителя. В таком случае он чувствует, что его ценят, поэтому, вероятно, будет прилагать больше усилий вовремя выполнение других задач в будущем;

з) ощущение уверенности. Работникам важно чувствовать уверенность в своей работе. Неуверенность отвлекает работников от прямых задач и заставляет уделять время деятельности, не повышающая эффективность организации. Каждый работник должен быть ознакомлен со своими личными и общекомандными целями и ожидаемыми результатами. Постоянный обмен информацией способствует укреплению уверенности работников. Планирование долгосрочных целей отдела вместе со всеми членами команды существенно повышает мотивацию работников для достижения ими собственных целей;

и) возможность принимать решения. Одной из наиболее распространенных причин, почему компетентные специалисты покидают организацию и переходят в другую, является возможность без помощи других принимать решения. Здесь важно даже не то, в какой степени руководители должны делегировать своим работникам выработку и принятие решений. Важно продемонстрировать уверенность и заявить, что работник может принимать решение по своему усмотрению. Возможность принимать решение является одним из наиболее эффективных способов мотивации работников и обеспечения их ответственности за конечный результат;

к) социальные отношения. Серьезная потребность в социальной деятельности знакома большинству людей. Помня об этом, руководителям нужно развивать традиции, основанные на принципах сотрудничества и командной работы, и создавать среду, в которой каждый работник сможет ощущать себя равноправным членом команды. Тесные командные отношения

и атмосфера доверия обеспечивают более эффективный обмен информацией и создают благоприятную среду. Простой практический подход может охватить все перечисленные выше факторы [24, с. 209]:

- 1) мотивация вызовами и экспериментами путём создания значимых вызовов;
- 2) мотивация сотрудничеством и распределением полномочий, путем развития чувства единства работников и предоставления большей свободы действий и возможности совершать ошибки;
- 3) мотивация путем выражения заботы о благополучии работников, подчеркивание преимуществ выполняемых задач для общества;
- 4) мотивация надлежащей оценкой успехов, как путем поощрения, так и путем содействия достижению успеха.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала, было определено, что нематериальная мотивация – это система мер, позволяющая достигать высокой производительности труда с помощью небольших финансовых вложений.

Систему нематериальной мотивации персонала на любом предприятии необходимо постоянно совершенствовать и расширять. Стоит отметить, что нематериальные стимулы не всегда бесплатны для предприятия. К нематериальной мотивации в первую очередь относят карьерный рост, возможность повышения квалификации, гибкий график работы, командировки, благоприятные условия труда, обеспечение здоровой конкуренции, учет руководством рациональных мнений работников при принятии управленческих решений, передача персонала части полномочий, корпоративные мероприятия, поощрения и т.д.

При условии разработки эффективной стратегии управления нематериальная мотивация может оказаться более действенным инструментом, чем материальные стимулы. Обоснованное использование материальных и нематериальных стимулов способствует привлечению на

предприятие успешных, талантливых и направленных на дальнейшее развитие специалистов.

При разработке системы нематериального поощрения следует исходить из того, что:

- система мотивации работников должна быть прозрачной и понятной для устранения момента неприемлемой конкуренции;
- нематериальные мотиваторы ориентированы на разнообразные индивидуальные потребности, но существует взаимосвязь между ключевыми мотивами личности и элементами нравственного стимулирования;
- баланс нематериальных и материальных стимулов позволяет, как минимум уменьшить расходы на персонал, способствующий развитию взаимопонимания между руководством и персоналом.

В общем, учет интересов и потребностей работников способствует развитию взаимопонимания между руководством и персоналом. При этом эффективность работы каждого направления влияет на развитие компании. При благоприятных условиях каждый сотрудник должен знать, что при выполнении качественной работы, инициативу и новые идеи, за творческий подход к решению задач, он получит соответствующее вознаграждение из перечня системы мотивации стратегии.

2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

В соответствии с Положением о сервисном локомотивном депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» (утв. Приказом директора Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ТМХ-Сервис» от 27.10.2014г № 240пр) Сервисное локомотивное депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» (далее – СЛД) является обособленным структурным подразделением с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение. Функциональное руководство СЛД осуществляет филиал «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» [19].

Анализ правового и административного статуса показывает, что:

- СЛД не является юридическим лицом;
- СЛД не является филиалом или представительством ООО «ЛокоТех-Сервис»;
- СЛД создается и ликвидируется по решению ООО «ЛокоТех-Сервис» на основании приказа руководителя ООО «ЛокоТех-Сервис».

Штатная численность работников СЛД определяется и регулируется Штатным расписанием филиала «Западно-Сибирский», утверждаемым Генеральным директором ООО «ЛокоТех-Сервис» (или лицом, которому переданы полномочия единоличного исполнительного органа Общества).

В своей деятельности СЛД руководствуется законодательством и иными правовыми актами Российской Федерации, уставом Общества, Положением о филиале «Западно-Сибирский» Общества, настоящим Положением, иными внутренними документами Общества и нормативными документами ОАО «РЖД».

СЛД имеет круглую печать, содержащую его наименование, указание на его место нахождения и полное фирменное наименование филиала ООО «ЛокоТех-Сервис» на русском языке.

СЛД может иметь штампы и бланки со своим наименованием, эмблему и другие средства визуальной идентификации, содержащие указание на принадлежность к ООО «ЛокоТех-Сервис». Для организации руководства деятельностью СЛД ООО «ЛокоТех-Сервис» может устанавливать коды СЛД.

Руководитель СЛД подчиняется непосредственно директору филиала «Западно-Сибирский» и действует в рамках предоставленных ему полномочий в соответствии с Положением, должностной инструкцией.

Сервисное локомотивное депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» выполняет ремонт и обслуживание локомотивов ТЭМ18, ЭП2К, ЧС2 в объеме ТО-2, ТО-3, ТР-1 и ТР-2, в состав депо входит сервисный участок Мариинск.

Адрес местонахождения депо: 632331, г. Барабинск, ул. Путевая, д. 115.

Барабинское депо специализируется как пассажирское депо ЗСЖД. в его рабочий парк поступают электровозы ЧС3, ЧС2, а позже и ЧС1.

«Ремонтное локомотивное депо образовалось путем деления локомотивного депо станции Барабинск (ТЧ-3) на ремонтное (ТЧР-8) и эксплуатационное депо (ТЧЭ-3)» [19].

«С ноября 2006 года ремонтное локомотивное депо Барабинск являлось структурным подразделением Западно-Сибирской дирекции по ремонту тягового подвижного состава структурного подразделения Дирекции по ремонту тягового подвижного состава – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – ремонтное локомотивное депо Барабинск). В последствии ТЧР-8 являлось базовым депо по ремонту и обслуживанию локомотивов серии ЭП2К, ЧС2, тепловозов ТЭМ18ДМ выполняющее техническое обслуживание в объеме ТО-2, ТО-3 и текущий ремонт ТР-1, И ТР-2 локомотивов серии ЭП2К, ЧС2. С 1 июля 2014 года были проведены мероприятия по переводу работников ремонтного локомотивного

депо Барабинск в ООО «ТМХ-Сервис» (в настоящее время переименовано в ООО «ЛокоТех-Сервис»)) [19]. Электровозы обслуживают пассажирское движение на участках Барабинск – Серов, Барабинск – Самара, Барабинск – Мариинск, а также на ответвлениях от главного хода.

Анализ нормативных правовых актов (в т.ч. Положения о СЛД), регулирующих деятельность СЛД «Барабинск», позволяет выявить следующие основные цели создания СЛД:

Основной целью создания СЛД является повышение эффективности и качества проведения технического обслуживания и ремонта тягового подвижного состава (далее - «ТПС»).

Основными задачами СЛД являются:

- поддержание заданного коэффициента технической готовности ТПС, закрепленного за СЛД, с целью обеспечения повышения уровня пробега локомотивов и времени нахождения в эксплуатируемом парке;
- улучшение качества проведения технического обслуживания и ремонтов ТПС, закрепленного за СЛД;
- сокращение времени неплановых простоев локомотивов;
- выполнение программы ремонта локомотивного парка;
- обеспечение выполнения установленных технических, экономических и финансовых показателей и нормативов;
- обеспечение эффективного расхода ресурсов в работе внутренних структурных подразделений СЛД;
- обеспечение выполнения мероприятий по защите окружающей среды, пожарной и промышленной безопасности, соблюдения техники безопасности работниками СЛД.

Основными функциями СЛД являются:

- планирование и обеспечение производственно-хозяйственной деятельности в целом по СЛД, планирование работ по техническому обслуживанию и ремонту ТПС по видам ремонтов и сериям локомотивов по своему СЛД;

- проведение технических обслуживаний и ремонтов ТПС ремонтным персоналом СЛД;
- планирование потребности и закупки материально-технических ресурсов, оборудования локомотивов и услуг по ремонту оборудования локомотивов в части номенклатуры и объёмов закупки;
- организация хранения и учета материально-технических ресурсов;
- контроль наличия необходимой номенклатуры и объема материалов, запасных частей и линейного оборудования на складе СЛД для проведения технического обслуживания и ремонта ТПС;
- гарантийное обслуживание локомотивов, оборудования локомотивов, рекламационная работа;
- анализ статистики неисправностей ТПС и разработка мероприятий по повышению его эксплуатационной надежности;
- участие в расследовании задержек поездов, отказов, событий, связанных с нарушением безопасности движения поездов;
- проведение текущего ремонта, технического обслуживания, модернизации зданий и сооружений, сетей и систем инженерно-технического обеспечения, технологического оборудования, средств измерений и инструментов;
- эксплуатационное содержание производственного комплекса и оптимизация расходов на это содержание;
- обеспечение мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, обеспечению пожарной безопасности и повышению технической культуры производства;
- обслуживание микропроцессорных систем управления локомотивов, бортовых систем диагностики и ресурсосбережения (МСУ);
- реализация единой корпоративной политики в области управления персоналом на основе системы управления трудовыми ресурсами ООО «ЛокоТех-Сервис»;

- обеспечение социальной защиты работников СЛД, выполнение условий коллективного договора ООО «ЛокоТех-Сервис», оплаты труда в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Положением об оплате труда работников ООО «ЛокоТех-Сервис», типовым положением о текущем премировании работников СЛД, иными нормативными документами Общества;
- обеспечение работ по оказанию, в установленном законодательством Российской Федерации и нормативными документами ООО «ЛокоТех-Сервис» порядке, услуг сторонним организациям по прочим видам деятельности Обеспечение исполнения бюджетов СЛД;
- обеспечение экономической безопасности и сохранности материально-технических ресурсов;
- обеспечение в установленном порядке защиты прав и законных интересов ООО «ЛокоТех-Сервис» в государственных, судебных и иных органах;
- ведение статистического учета и отчетности по вопросам, относящимся к деятельности СЛД в порядке, установленном нормативными документами ООО «ЛокоТех-Сервис», ОАО «РЖД», Министерства транспорта РФ, Росстата.

Все функции осуществляются строго в рамках регламентирующих документов ООО «ЛокоТех-Сервис».

В соответствии с Положением о СЛД, руководителем СЛД является начальник сервисного локомотивного депо. Начальник сервисного локомотивного депо руководит СЛД на принципе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на СЛД задач и функций.

Начальник СЛД «Барабинск» действует от имени и в интересах ООО «ЛокоТех-Сервис» на основании доверенности, выданной директором филиала, должностной инструкции, трудового договора и Положения о СЛД.

Генеральным директором, директором Филиала начальнику СЛД могут быть делегированы иные полномочия.

Начальник СЛД представляет в установленном порядке интересы филиала, интересы ООО «ЛокоТех-Сервис» в государственных и иных органах, общественных и других организациях по вопросам, находящимся в компетенции СЛД и в пределах полномочий, предусмотренных доверенностью.

Управленческие функции СЛД «Барабинск» осуществляет Филиал «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис».

На рисунке 2 представим организационную структуру СЛД «Барабинск». Организационная структура СЛД «Барабинск» является типовой, как и для всех аналогичных подразделений ООО «ЛокоТех-Сервис», линейно-функциональной, так как наблюдается наличие линейных и функциональных связей.

При этом можно наблюдать такую проблему, как большая информационная перегрузка начальника депо. Чрезмерная заинтересованность мастеров в результатах своего производственного участка приводит к тому, что отсутствуют коммуникации между подразделениями, возникают проблемы с межфункциональной координацией.

Штатное расписание СЛД утверждается Генеральным директором ООО «ЛокоТех-Сервис» (или лицом, которому переданы соответствующие полномочия единоличного исполнительного органа).

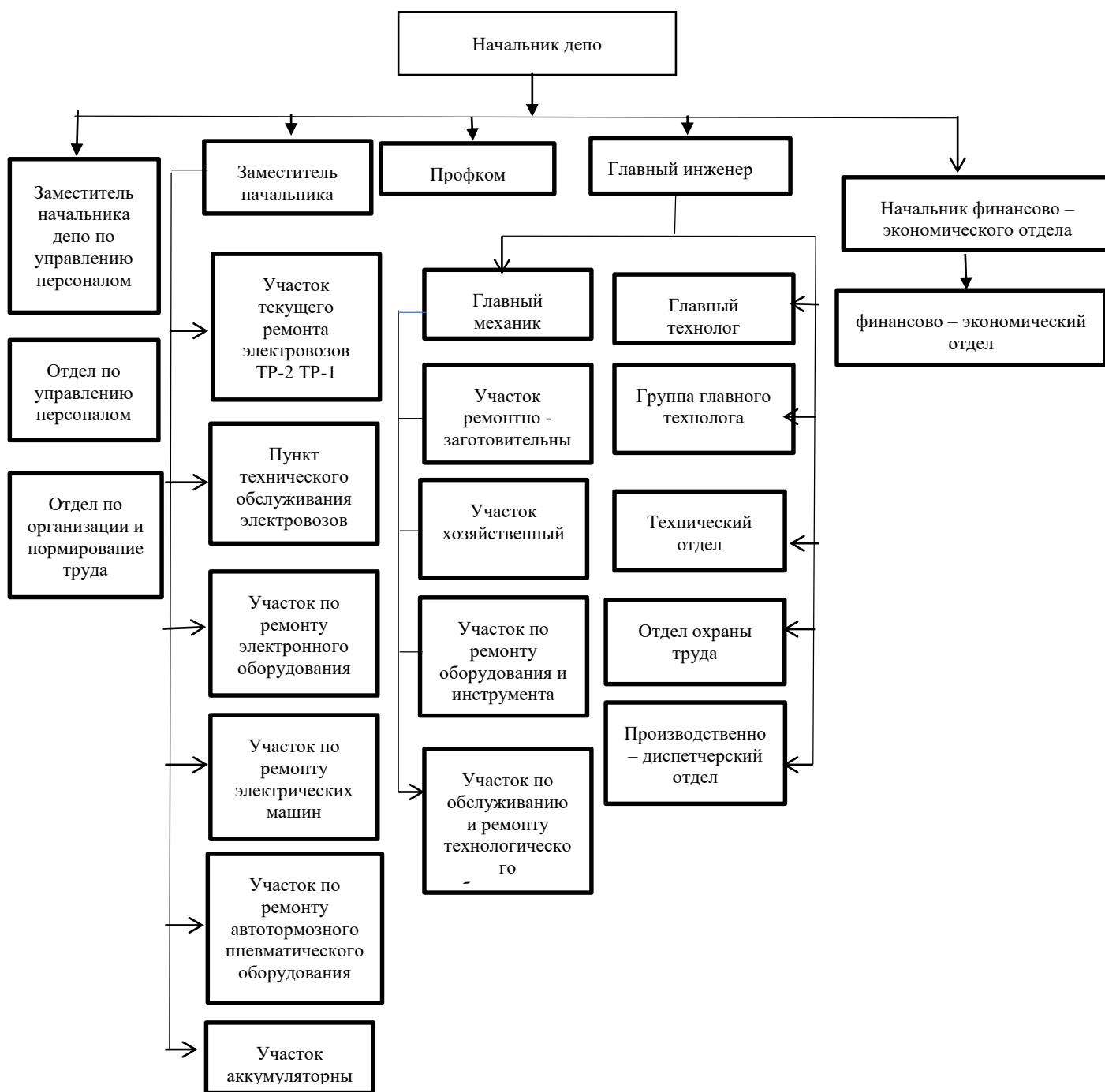


Рисунок 2 – Организационная структура Сервисного локомотивного депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Далее проведем анализ основных показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» за 2019-2021 годы (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» за 2019-2021 годы

Показатели	2019г.	2020г.	2021г.	Абсол. отклон., тыс.руб.		Темп роста, %	
				2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
1. Выручка, тыс.руб.	3294360	3233950	3274680	-60410	40730	98,17	101,26
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	3209220	3156230	3192230	-52990	36000	98,35	101,14
3. Затратоотдача, руб./руб.	1,03	1,02	1,03	-0,002	0,001	99,81	100,12
4. Прибыль от реализации, тыс.руб.	20866	16953	15639	-3913	-1314	81,25	92,25
5. Чистая прибыль, тыс.руб.	20142	17008	20851	-3134	3843	84,44	122,60
6. Среднесписочная численность работников всего, чел.	398	375	391	-23	16	94,22	104,27
7. Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	8277,29	8623,87	8375,14	346,58	-248,73	104,19	97,12
8. Издержки на оплату труда, тыс.руб.	169166	163260	173885	-5906	10625	96,51	106,51
9. Среднемесячная заработная плата одного работающего, тыс.руб.	35,42	36,28	37,06	0,85998	0,77989	102,43	102,15
10. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	2048	2388,5	2404,5	340,5	16	116,63	100,67
11. Фондотдача, руб./руб.	1608,57	1353,97	1361,90	-254,61	7,93	84,17	100,59
12. Среднегодовая величина активов, тыс.руб.	368438	446457	338878	78019	-107579	121,18	75,90
13. Рентабельность продаж, %	0,63	0,52	0,48	-0,11	-0,05	-	-
14. Рентабельность активов, %	5,47	3,81	6,15	-1,66	2,34	-	-

Из данных таблицы 1 видно сокращение выручки на 60410 т.р. или 1,83%, и себестоимости продаж – на 52990 т.р. или на 1,65%, что обусловило снижение затратоотдачи на 0,19%. Это указывает на ухудшение использования затрат предприятия. Сокращение объемов выручки и себестоимости продаж было обусловлено сокращением ремонтных работ

локомотивов. Это, в свою очередь, повлекло снижение показателей прибыли и, следовательно, снижение показателей рентабельности. Это указывает на снижение эффективности деятельности предприятия.

В 2020 году рост производительности труда составил 4,19%, тогда как рост среднемесячной зарплаты составил 2,43%, что говорит о эффективном использовании персонала предприятия.

В 2020 году можно отметить снижение эффективности использования основных средств, на что указывает снижение фондоотдачи на 15,83%. Это было обусловлено устаревшими основными фондами и сокращением объемов выполненных ремонтных работ.

В 2021 году рост объема реализации предприятия составил 40730 т.р. или 1,26%, а рост себестоимости продаж составил 36000 т.р. или на 1,14%, что обусловило рост затратоотдачи на 0,12%. Это говорит об улучшении использования затрат предприятия. Это было обусловлено увеличением объемов ремонтных работ локомотивов. За счет этого 2021 году прибыль от продаж уменьшилась на 1314 т.р. или на 7,75%, а чистая прибыль увеличилась на 3843 т.р. или на 22,60%, что указывает на снижение эффективности основной деятельности и повышение эффективности совокупной деятельности предприятия. В 2021 году рентабельность продаж снизилась на 0,05%, а рентабельность активов увеличилась на 2,34%, что указывает на снижение эффективности основной деятельности и повышение эффективности использования имущества предприятия.

Снижение производительности труда в 2021 году составило 2,88%, тогда как рост среднемесячной зарплаты составил 2,15%, что свидетельствует об ухудшении использования персонала предприятия. Это было обусловлено необоснованным увеличением численности персонала предприятия.

В 2021 году повысилась эффективность использования основных средств, на что указывает повышение фондоотдачи на 0,59%. Это было обусловлено обновлением основных средств и увеличением объемов ремонтных работ.

Таким образом, за анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис», на что указывает снижение выручки, прибыли от продаж, эффективности основной деятельности, снижение эффективности использования основных средств и снижение эффективности использования персонала предприятия.

2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала предприятия

«СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» развивает культуру эффективных корпоративных коммуникаций, в основе которых – доверие и командный дух; поощряет конструктивные инициативы сотрудников и обеспечивает возможность их реализации» [19].

Современные глобальные тенденции и угрозы в связи с пандемией COVID-19, технологическими сдвигами и процессами диджитализации экономики и т.п. повышают актуальность исследования новых трендов в менеджменте персонала, обеспечении профессиональной безопасности работников, психологии здоровья и благополучия персонала предприятия в новых условиях. Забота о здоровье сотрудников и благополучие работников является одним из современных трендов менеджмента персонала. В условиях пандемии, локдауна и удаленной работы предприятие столкнулось с дополнительными вызовами: состояние стресса, истощение и неопределенность, переход жизни с офлайн в онлайн, ежедневные изменения в мире и информационная перегруженность. Именно поэтому исследуемое предприятие работает на безопасность и здоровье работников.

Руководство исследуемого предприятия придерживается действующих норм и правил безопасности труда, ищет и внедряет новые, более безопасные методы работы в целях избегания неоправданных рисков для работников. Обязанность предприятия – предоставление рабочего места, что соответствует

нормам охраны труда, правилам безопасности и гигиены. Эффективно организованное рабочее место обеспечивает качественное исполнение производственных задач и производительный труд. От всех работников руководство исследуемого предприятия требует соблюдения правил безопасности труда в их собственных интересах и в интересах их коллег. А из-за возникновения COVID-19, предприятие создало протокол реагирования в случае подозрения COVID-19 у персонала с целью обеспечения безопасности своих клиентов и трудящихся. Предприятие обеспечивает сопровождение лечения через страховую компанию, а его семью бесплатными лекарствами, продуктами питания и товарами первой необходимости.

Важное влияние на здоровье оказывают: активный отдых, например, в исследуемом предприятии для своего персонала создают разные поездки в другие интересные города, туризм, экскурсии, различные виды путешествий, что положительно и эффективно влияет на профессиональное здоровье сотрудников. Поэтому его используют в целях сохранения, укрепления здоровья человека в целом и преодоления профессионального выгорания персонала.

Социально психологический климат в исследуемом предприятии имеет положительную тенденцию. Возьмем даже то, что для сотрудников проводится огромное количество конкурсов и акций, которые развивают и развлекают персонал, а именно «100 тысяч за идею», автоквесты, конкурсы для детей, существует масса тренингов, корпоративная кухня с кофе и чаем, гейм-зоны на территории офиса.

Персоналу в праздничные дни дарят символические подарки, например сувениры с символикой предприятия (ручки, календари, чашки, футболки и т.д.) и периодические посещения местных спортивных событий, театра или других культурных мер с деловым партнером и т.д.

В компании царит уважение друг к другу, порядочность и толерантность, стремление к совершенству и работа в команде. Уважение, честность и открытость – основа общения в исследуемом предприятии. На

предприятию действуют принципы справедливого и прозрачного трудоустройства, руководство способствует всестороннему профессиональному развитию и повышению квалификации работников. Создается атмосфера доверия, в которой обсуждаются ошибки и проблемы открыто, но терпимо.

В исследуемом предприятии запрещена любая дискриминация при приеме на работу, оплаты труда, продвижение по службе по национальной, политической, половой, возрастной, расовой, религиозной и любыми другими признаками, что не имеют непосредственное отношение к осуществляемой работе. Работники разных национальностей, вероисповеданий, расовой, половой, возрастной принадлежности и т.д. получают одинаковую оплату труда за одинаковую работу.

Исследуемое предприятие предлагает своим потенциальным сотрудникам:

- полные соцгарантии согласно трудовому законодательству;
- медицинскую страховку;
- мобильную связь.

Для оценки нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии был проведен опрос работников. В опросе брали участие 100 работников, из которых 60 человек составляли мужчины и 40 человек – женщины. Рассмотрим результаты опроса.

На вопрос, считают ли работники эффективной существующую систему нематериальной мотивации персонала предприятия, ответы распределились следующим образом: да – 53% опрошенных; скорее да, чем нет – 30%; скорее нет, чем да – 12%; нет – 5%. Распределение ответов респондентов иллюстрирует рисунок 3.

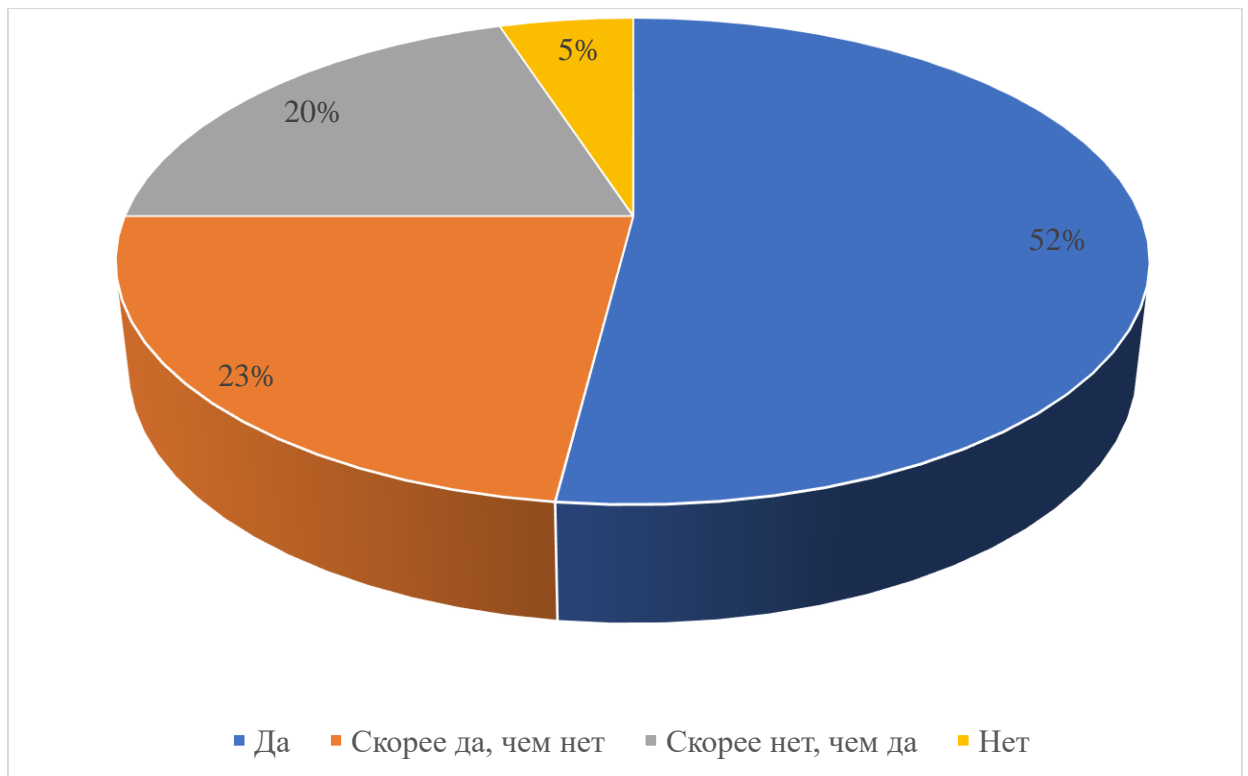


Рисунок 3 – Результаты опроса работников по удовлетворению существующей системой нематериальной мотивации персонала СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Как видно из данных рисунка 3, действующей системой нематериальной мотивации персонала предприятия полностью или почти полностью удовлетворены 75% персонала, в то время как для 25% эта система в той или иной степени не приемлема.

На вопрос анкеты «Достаточно ли удовлетворяет Вас содержание работы?» ответы опрашиваемых были следующими: да, полностью – 52%, скорее «да», чем «нет» – 24%, скорее «нет», чем «да» – 15%, нет, совсем не доволен(а) – 4%, затруднились ответить – 5%. Эти ответы проиллюстрированы на рисунке 4.

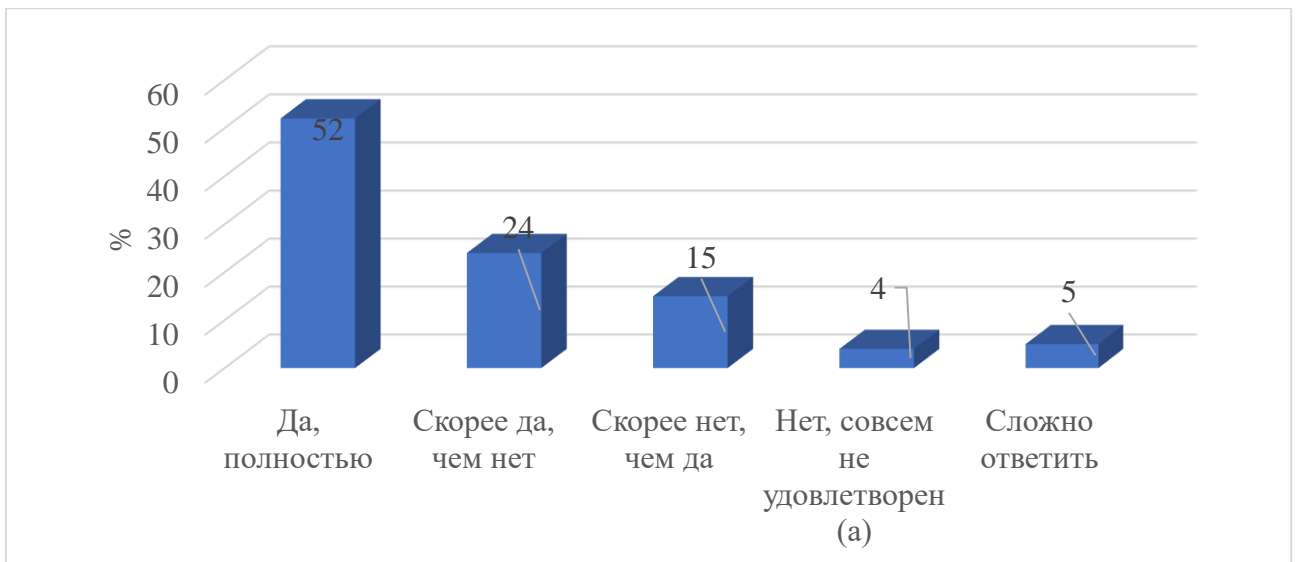


Рисунок 4 – Уровень удовлетворения работников СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» нематериальной мотивацией

Следовательно, большинство персонала удовлетворены существующей в организации нематериальной мотивацией.

Также был проведен опрос для определения того, какие меры нематериальной мотивации играют самую большую роль в профессиональной деятельности работников предприятия. Результаты проведенных опросов показаны на рисунке 5.



Рисунок 5 – Роль нематериальных стимулов в работе работников СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Как показывают данные на рисунка 5, уважение коллектива является одним из самых весомых нематериальных стимулов (83%), возможность карьерного роста указана 64%, одобрительные отзывы о работе – 55%, участие в принятии управленческих решений – 52%, участие в неформальных мероприятиях коллектива предприятия – 45%.

На вопрос «Случаются ли в Вашем коллективе конфликты?» положительный ответ дало 66% опрошенных, отрицательный – соответственно 34%. К основным причинам возникновения конфликтов были отнесены:

- психологическую несовместимость отдельных работников (76%);
- неверно выбранный стиль руководства (17%);
- низкий уровень сплоченности коллектива (15%);
- неправильная оценка результатов деятельности руководителями или коллективом (19%);
- перенапряжение в процессе работы (43%).

Итак, для совершенствования нематериальной мотивации персонала СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» в исследуемом предприятии руководству предприятия стоит: способствовать реализации творческих способностей и развитию инициативы работников.

Таким образом, оценив систему нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии, стоит сделать следующие выводы.

Сервисное локомотивное депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» выполняет ремонт и обслуживание локомотивов ТЭМ18, ЭП2К, ЧС2 в объеме ТО-2, ТО-3, ТР-1 и ТР-2, в состав депо входит сервисный участок Мариинск.

Ремонтное локомотивное депо образовалось путем деления локомотивного депо станции Барабинск (ТЧ-3) на ремонтное (ТЧР-8) и эксплуатационное депо (ТЧЭ-3).

Основной целью создания СЛД является повышение эффективности и качества проведения технического обслуживания и ремонта тягового подвижного состава (далее - «ТПС»).

Проведенный анализ основных показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» показал, что за анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис», на что указывает снижение прибыльности и эффективности основной деятельности, снижение эффективности использования основных средств и повышение эффективности использования персонала предприятия.

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации исследуемого предприятия показал, что действующей системой нематериальной мотивации персонала предприятия полностью или почти полностью удовлетворены 75% персонала, в то время как для 25% эта система в той или иной степени не приемлема.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии позволил выделить ряд проблем, которые обобщим в таблице 2.

Таблица 2 – Основные проблемы системы нематериальной мотивации персонала в Северном локомотивном депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» и пути их устранения

Проблема	Обоснование проблем	Мероприятия по совершенствованию
1. Отсутствие сплоченности коллектива и возможности участия в управленческих решениях	Работники предприятия высоко оценили важность такое стимула как уважение коллектива (рис. 5) и участие в принятии управленческих решений (рис. 5) (см. п.2.2).	Формирование и развитие организационной культуры.
2.Наличие конфликтов в коллективе	Результаты опроса сотрудников предприятия показали, что конфликты в коллективе случаются (66% опрошенных). Работники предприятия среди причин возникновения конфликтов особо выделили психологическую несовместимость и перенапряжение в процессе работы (см. п.2.2).	Развитие системы управления конфликтами.
		Организация на предприятии комнаты психологической разгрузки.

Ниже рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.
Формирование и развитие организационной культуры.

Для формирования и развития в исследуемом предприятии предлагается внедрить ряд методов, которые представим в таблице 3.

Таблица 3 – Основные методы формирования и поддержки организационной культуры, которые могут быть использованы в Северном локомотивном депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Название метода	Описание метода
Поведение руководителя	Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения из-за подражания. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которое нужно закрепить и развить в подчиненных.
Обучение персонала	Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки, но обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желаемого отношения к делу, к организации и разъяснению того, какое поведение предприятие ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, одобряться.
Развитие системы мотивации в соответствии с потребностей работников	Принципы построения системы нематериальной мотивации и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержания и основная направленность работы, которая культивируется и поддерживается руководством. Непоследовательность и несовпадение «слова и дела» здесь недопустимы, поскольку даже одноразовое нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.
Критерии отбора в организации	Каких работников предприятие желает видеть в своей организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом или нового работника, готового принять ценности и уже сложившиеся нормы поведения в организационной культуре. Значительное влияние на оргкультуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Очень важно, чтобы руководство поощряло самостоятельность и инициативу со стороны подчиненных.
Организационные традиции и порядки	Если, вдруг, по каким-то причинам руководство один-другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с приветствием и награждением лучших работников, это не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе.

Организационная культура тесно связана с нематериальной или внутренней мотивацией. Эта мотивация стремлением человека к развитию и личностному росту в пределах конкретной организации. Рекомендуется в исследуемой организации внедрить ряд мер чтобы стимулировать этот энтузиазм, и они помогут новым работникам интегрироваться в стабильную жизнь организации:

- система поэтапного повышения сложности заданий для новых сотрудников. Это уменьшает давление адаптации и обеспечивает постепенное включение новых сотрудников в рабочий процесс;

- мониторинг и отслеживание личного общения между сотрудниками и руководителями. Существует большая потребность проконтролировать, особенно на начальном этапе, способ общения нового работника с непосредственным руководителем, руководитель может не отчитываться о результатах работы нового работника или выполнять свои непосредственные обязанности. Здесь есть еще один важный момент: коммуникация "начинающий лидер" должна действовать и наоборот, когда новичок должен задавать руководителю вопросы, рассматривать комментарии и ответственно относиться к ним;

- учебные планы и учебные мероприятия, разработанные для начинающих. Если сразу объяснить нюансы того, как устроен рабочий процесс, без необходимости разбираться новым сотрудникам самостоятельно, так называемым методом проб и ошибок, новички смогут быстрее включиться в рабочий процесс;

- наличие общих задач и необходимость их выполнения будет стимулировать более тесный контакт с коллективом. Важно создать все условия для знакомства новичков с новыми коллегами, но конкретные детали работы не важны, на начальном этапе необходимо дать возможность присоединиться к команде и наладить неформальное общение;

- тимбилдинг. Организация деятельности в такой форме дает сотрудникам возможность лучше понимать друг о друге вне

производственного процесса, а также обеспечивает комфортную психологическую атмосферу для всех сотрудников, в том числе новых;

- корпоративные связи с общественностью. Для организации важно позиционировать себя как надежного и соответствующего выдающегося работодателя, который заботится о судьбе каждого сотрудника. Как и клиенты, сотрудники также должны правильно понимать и интерпретировать ценности, миссию и цели компании;

- единое информационное пространство. Наличие этого аспекта позволяет каждому сотруднику понять, что происходит в компании, сформировать представление о структуре организации; иметь идеи для достижения ее целей. Наличие единого информационного пространства также дает сотрудникам возможность получать самую свежую информацию о коллегах, поддерживать с ними связь, находить их контакты. Корпоративные социальные сети помогают эффективно решать такие задачи и могут сыграть роль практически во всех направлениях. Ведь, являясь многофункциональным инструментом, они способны решать практически все адаптивные задачи.

Для многих работников мощным мотиватором становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает работников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность. Здесь можно выделить несколько инструментов:

- создание сплоченной команды, например, для работников можно организовывать экстрим-игры, соревнования на природе. Как показывает практика, люди начинают ради победы делиться на лидеров и исполнителей независимо от должности, начинающие изобретать пути решения поставленных задач. В сотрудников, кроме незабываемых ощущений, появляются новые крепкие контакты. Проблема работников исследуемого предприятия заключается в том, что они достаточно закрыты для таких мер;

- формирование механизмов двусторонней связи внутри предприятия. Работнику необходимо дать почувствовать, что

предприятие учитывает его мнение, ценит идеи и предложения. Обратная связь должна быть усилена. Проблемой предприятия является то, что работники часто узнают только о отрицательных результатах своей работы. В таких случаях люди часто перестают реагировать на критическую обратную связь. Однако, если чередовать отрицательную и положительную критику, то информация о неудачах будет воспринята целиком. Важно, чтобы обратная связь была правдивой, точной, подробной и производилась немедленно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть коснуться положительных аспектов работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет;

– общепринятым механизмом сплочения коллектива являются корпоративные мероприятия. Неплохим вариантом могла бы стать организация Дня предприятия. До этого праздника можно было бы приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подвести итоги конкурса на лучшего работника предприятия, лучшую бригаду и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах; выслушать предложения сотрудников.

Итак, речь в предложенных методах идет о том, какой должна быть практика управления, и на что следует обратить внимание руководству исследуемого предприятия для поддержания желаемой оргкультуры.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умения выстраивать, возвращать, формировать желаемую оргкультуру является важнейшей условием успешных организационных изменений предприятия.

Развитие системы управления конфликтами.

Комфортный психологический климат – это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии предприятия и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, на предприятии существует атмосфера взаимопомощи. Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его можно достаточно просто, поэтому его целесообразно постоянно поддерживать.

Управленческому персоналу в исследуемом предприятии при развитии системы управления конфликтами особенно важно ориентироваться на то, что, несмотря на неизбежность конфликтов, необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности предприятия. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо разрешить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом сгладить дисфункциональные последствия конфликта.

Для этого предлагается в Северном локомотивном депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» в исследуемом предприятии использовать следующие группы методов:

- ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничение полномочий между подчиненными), приводящими к ликвидации основных причин конфликта и объединяющих коллектив;
- методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных, общих целей;
- методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта или способствующих его разрешению: создание

системы вознаграждений и стимулирование бесконфликтного поведения, содействие разрешению имеющегося конфликта и т.д.

Ответственными за развитие в исследуемом предприятии системы управления конфликтами будут сотрудники отдела по управлению персоналом и руководители отделов предприятия. На руководителей отделов предприятия будет возложена функция диагностики функционирования отдела на предмет конфликтности. Сотрудники отдела по управлению персоналом будут заниматься разработкой и внедрением, методов объединяющие конфликтующие стороны, и стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта или способствующих его разрешению.

– Организация на предприятии комнаты психологической разгрузки.

«Напряженный ритм работы работников исследуемого предприятия, высокая интенсификация труда часто влекут за собой повышение их психического и физического напряжения, ведут к нарушениям в работе нервной системы. Это может приводить к неврозам, повышению сердечно-сосудистого давления, психосоматическим расстройствам и возникновению различных болезней. Поэтому возникает неотложная необходимость снятия психического напряжения, умения расслабляться, находить душевное равновесие и выходить из напряженного состояния» [9].

«Важной задачей руководства предприятия является обустройство комнаты психологической разгрузки, которую предлагается открыть на предприятии. Посещение комнаты в свободное от работы время, во время перерывов до или после окончания рабочего дня будет способствовать положительной настройке человека. Уютная атмосфера, мягкая мебель, приятная музыка позволят успокоиться, отбросить негативные эмоции, физически расслабиться. Здесь в комфортных условиях работники смогут отдохнуть, набраться новых сил. Следовательно, открытие комнаты психологической разгрузки на предприятии будет ставить целью улучшение

психологического, физического, эмоционального здоровья работников предприятия, будет способствовать предупреждению переутомления, эффективному снятию эмоционального перенапряжения, обеспечит условия для быстрого восстановления работоспособности работников» [10].

Предлагается создать комнату психологической разгрузки в расчете на одновременное посещение 20 человек. «Учитывая существующие рекомендации, на каждого человека в такой комнате нужно обеспечить площадь не менее 2 квадратных метров, рекомендуем руководству кадров предприятия отвести для обустройства данной комнаты помещение площадью 46 квадратных метров. Комната должна быть изолирована от шума, в ней должна быть приточно-вытяжная вентиляция. В комнате предлагаем разместить мягкие кресла, в которых работник по желанию может занять полулежащее положение. Стены и потолок рекомендуем оформить в голубовато-зеленых тонах, что будет способствовать успокоению нервной системы посетителей. Также на стенах рекомендуется разместить фотообои с изображением пейзажей природы. В комнате требуется мягкое цветное освещение. При оформлении интерьера комнаты психологической разгрузки целесообразно применить натуральные элементы природы, такие как гальку, валуны, вьющиеся растения и т.д. Также в помещении также следует создать условия для того, чтобы посетитель комнаты мог выпить горячий кофе или чай» [24].

Для обустройства комнаты отдыха планируется приобрести такую мебель и оборудование:

- 20 кресел;
- 2 набора кухонных;
- капельную кофеварку;
- электрочайник;
- 4 настенно-потолочные светильника.

Расчет затрат на ремонт и обустройство комнаты психологической разгрузки с целью обеспечения отдыха работников в исследуемом предприятии представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Расходы на ремонт и обустройство комнаты психологической разгрузки в Северном локомотивном депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Наименование	Количество, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Кресла	10	13 000	130 000
Кухонный набор	2	7 500	15 000
Капельная кофеварка	1	10 500	10 500
Электрочайник	1	4 000	4 000
Светильники	4	3 000	12 000
Комплект штор на окна	2	6500	13 000
Ремонт помещения	-	-	60 000
Итого:	-	-	244 500

Из данных таблицы 4 видно, что расходы на обустройство комнаты психологической разгрузки на предприятии составит 244,5 т.р.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

После рассмотрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии, перейдем к оценке эффективности предложенных мероприятий.

Замена сотрудника всегда сопровождается потерями. Их можно выразить в денежном эквиваленте, если использовать определенные формулы.

- Потери из-за перерывов в рабочем процессе [15]:

$$N_{перер.} = B \times T \times Ч_T, \quad (1)$$

где B – среднедневной доход от работы 1 работника;

T – количество дней отсутствия работника на рабочем месте из-за найма нового работника;

$Ч_T$ – общее число уволенных за этот период.

Рассчитаем потери из-за текучести кадров на предприятии до и после внедрения предложенных мер:

$$N_{\text{перер.}} = 33,91 \text{ т.р.} * 34 \text{ дн.} * 17 \text{ чел.} = 19\ 600 \text{ т.р.}$$

Согласно экспертным оценкам, в результате реализации предложенных мероприятий в исследуемом предприятии будет текучесть кадров снизится на 12%, то есть плановая численность уволенных работников сократится на 2 человек и составит 15 человек.

Тогда величина потерь средств предприятия из-за перерывов вследствие необходимости замены уволившихся работников после внедрения предложенных мер составит:

$$N_{\text{перер.}} = 33,91 \text{ т.р.} * 34 \text{ дн.} * 15 \text{ чел.} = 17\ 294 \text{ т.р.}$$

Сумма экономического эффекта при этом составит:

$$\text{ЭЭ}_{\text{перер.}} = 19\ 600 - 17\ 294 = 2\ 306 \text{ т.р.}$$

– Расходы на поиск нового персонала, связанные с увольнением кадров на предприятии ($P_{\text{пер}}$) [5]:

$$P_{\text{пер.}} = B_3 \times Ч_T, \quad (2)$$

где B_3 – общие затраты на проведение поиска и организацию найма 1 работника, которые на данном предприятии составляют в среднем 15,5 т.р.

Тогда до внедрения предложенных мер затраты на осуществление поиска и подбора нового персонала, возникающие из-за увольнения кадров с предприятия, составляли:

$$P_{\text{пер}} = 15,5 * 17 = 263,5 \text{ т.р.}$$

а расходы после внедрения предложенных мер составят:

$$P_{\text{пер}} = 15,5 * 15 = 232,5 \text{ т.р.}$$

Сумма экономического эффекта при этом составит:

$$\text{ЭЭ}_{\text{пер.}} = 263,5 - 232,5 = 31 \text{ т.р.}$$

Расчет общего прогнозного экономического эффекта от сокращения текучести кадров на предприятии за счет внедрения предложенных мероприятий приведен в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет прогнозного экономического эффекта для Северного локомотивного депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» от сокращения текучести кадров за счет внедрения предложенных мер

Виды расходов предприятия	Сумма, тыс.руб.		Экономический эффект, тыс.руб.
	До реализации предложенных мер	После реализации предложенных мер	
1. Потери вследствие возникновения перерывов в процессе производства из-за увольнения работников	19 600	17 294	2 306
2. Расходы на поиск нового персонала, возникающие из-за увольнения кадров	263,5	232,5	31
Итого:	19 863,5	17 526,5	2 337

Как видно из расчетов, полученных в таблице 5, общий экономический эффект от предложенных мер, в результате реализации которых прогнозируется снижение текучести кадров на предприятии, будет равен 2337 т.р.

Показатели экономического эффекта (ЭКЭ) и экономической эффективности (ЭКЭФ) от реализации предложенных мероприятий определяются согласно формулам 3-4 [22]:

$$ЭКЭ = \Phi P - ЗМ, \quad (3)$$

где ΦP – финансовый результат от реализации предложенных мер;

$ЗМ$ – затраты на реализацию предложенных мер.

$$ЭКЭФ = \frac{\Phi P}{ЗМ}. \quad (4)$$

В таблице 6 представлен расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий.

Таблица 6 – Расчет экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий для Северного локомотивного депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис»

Показатель	Величина показателя
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	2337
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	244,5
Экономический эффект, тыс.руб.	2092,5
Экономическая эффективность, руб./руб.	9,56

Как видно из полученных расчетов, экономический эффект от реализации предложенных мер составит 2092,5 т.р., а экономическая эффективность составит 9,56 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис», можно сделать следующие выводы.

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии позволил выделить ряд проблем, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- формирование и развитие организационной культуры.
- развитие системы управления конфликтами. Для этого было предложено внедрение в систему мотивации персонала ряда методов;
- организация на предприятии комнаты психологической разгрузки. Было предложено создание комнаты психологической разгрузки в расчете на одновременное посещение 20 человек.

Общий экономический эффект от предложенных мер составит 2337 т.р. Совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 244,5 т.р. Было определено, что экономический эффект от реализации предложенных мер составит 2092,5 т.р., а экономическая эффективность составит 9,56 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Заключение

В данной работе были рассмотрены теоретические аспекты системы нематериальной мотивации персонала, проведена оценка системы нематериальной мотивации персонала в Сервисном локомотивном депо Барабинск Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» и разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии, что позволяет сделать следующие выводы.

Нематериальная мотивация – это система мер, позволяющая достигать высокой производительности труда с помощью небольших финансовых вложений.

Систему нематериальной мотивации персонала на любом предприятии необходимо постоянно совершенствовать и расширять. Стоит отметить, что нематериальные стимулы не всегда бесплатны для предприятия. К нематериальной мотивации в первую очередь относят карьерный рост, возможность повышения квалификации, гибкий график работы, командировки, благоприятные условия труда, обеспечение здоровой конкуренции, учет руководством рациональных мнений работников при принятии управленческих решений, передача персонала части полномочий, корпоративные мероприятия, поощрения и т.д.

При условии разработки эффективной стратегии управления нематериальная мотивация может оказаться более действенным инструментом, чем материальные стимулы. Обоснованное использование материальных и нематериальных стимулов способствует привлечению на предприятие успешных, талантливых и направленных на дальнейшее развитие специалистов.

При разработке системы нематериального поощрения следует исходить из того, что:

- система мотивации работников должна быть прозрачной и понятной для устранения момента неприемлемой конкуренции;
- нематериальные мотиваторы ориентированы на разнообразные индивидуальные потребности, но существует взаимосвязь между ключевыми мотивами личности и элементами нравственного стимулирования;
- баланс нематериальных и материальных стимулов позволяет, как минимум уменьшить расходы на персонал, способствующий развитию взаимопонимания между руководством и персоналом.

В общем, учет интересов и потребностей работников способствует развитию взаимопонимания между руководством и персоналом. При этом эффективность работы каждого направления влияет на развитие компании. При благоприятных условиях каждый сотрудник должен знать, что при выполнении качественной работы, инициативу и новые идеи, за творческий подход к решению задач, он получит соответствующее вознаграждение из перечня системы мотивации стратегии.

Сервисное локомотивное депо «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирский» ООО «ЛокоТех-Сервис» выполняет ремонт и обслуживание локомотивов ТЭМ18, ЭП2К, ЧС2 в объеме ТО-2, ТО-3, ТР-1 и ТР-2, в состав депо входит сервисный участок Мариинск.

Ремонтное локомотивное депо образовалось путем деления локомотивного депо станции Барабинск (ТЧ-3) на ремонтное (ТЧР-8) и эксплуатационное депо (ТЧЭ-3).

Основной целью создания СЛД является повышение эффективности и качества проведения технического обслуживания и ремонта тягового подвижного состава (далее - «ТПС»).

Проведенный анализ основных показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО «ЛокоТех-Сервис» показал, что за анализируемого периода наблюдается ухудшение показателей деятельности СЛД «Барабинск» Филиала «Западно-Сибирского» ООО

«ЛокоТех-Сервис», на что указывает снижение прибыльности и эффективности основной деятельности, снижение эффективности использования основных средств и повышение эффективности использования персонала предприятия.

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации исследуемого предприятия показал, что действующей системой нематериальной мотивации персонала предприятия полностью или почти полностью удовлетворены 75% персонала, в то время как для 25% эта система в той или иной степени не приемлема.

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала в исследуемом предприятии позволил выделить ряд проблем, для решения которых были предложены следующие мероприятия:

- формирование и развитие организационной культуры.
- развитие системы управления конфликтами. Для этого было предложено внедрение в систему мотивации персонала ряда методов;
- организация на предприятии комнаты психологической разгрузки. Было предложено создание комнаты психологической разгрузки в расчете на одновременное посещение 20 человек.

Общий экономический эффект от предложенных мер составит 2337 т.р. Совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 244,5 т.р. Было определено, что экономический эффект от реализации предложенных мер составит 2092,5 т.р., а экономическая эффективность составит 9,56 р./р. Это свидетельствует о экономической целесообразности внедрения предложенных мер.

Список используемой литературы

1. Андреева В. А., Шарапова Н. В. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала // Вектор экономики. 2019. № 2 (32). С. 76-84.
2. Анисько Е. Л. Нематериальная мотивация персонала предприятия // Экономика и социум. 2019. № 1-1 (56). С. 178-186.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. 14-е изд. Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. 1038 с.
4. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М. : Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
5. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала: Учебное пособие. К. : МАУП, 2020. 248 с.
6. Долгих С. А. Управление инструментами нематериальной мотивации персонала в организации: теоретический аспект // Аспирант. 2020. № 2 (53). С. 36-39.
7. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 378 с.
8. Елкин С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. 236 с.
9. Иванова Е. В. Современные проблемы мотивации персонала на российских предприятиях // Экономика и социум. 2019. № 4 (47). С. 186-195.
10. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2020. 394 с.

11. Карпова Т. П., Стулова Е. А. Нематериальная мотивация персонала // Вестник международного института рынка. 2021. № 1. С. 89-97.
12. Ламихов Ю.Б. Система нематериальной мотивации на современных предприятиях // Общество : социология, психология, педагогика. 2019. № 4. С. 234-242.
13. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М. : Издательство Юрайт, 2019. 398 с.
14. Магзумова Н. В., Колесник А. Е., Аванесов А. С. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 1 (25). С. 71-76.
15. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
16. Мерзликина К. С. Нематериальная мотивация производственного персонала: простые инструменты как ключевые факторы успеха // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). С. 99-108.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. М.: Издательство Юрайт, 2019. 314 с.
18. Муртазалиева М. М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Вестник науки. 2020. № 4 (25). С. 49-52.
19. Официальный сайт ООО «ЛокоТех-Сервис» [Электронный ресурс]. URL: <https://service.locotech.ru/>
20. Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
21. Победаш А. Д. Виды нематериальной мотивации персонала // Молодежь и наука. 2019. № 3. С. 102-113.

22. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 365 с.
23. Ремизова Д. Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 11 (79). С. 42-49.
24. Соловьева Н. С., Болотова О. В. Нематериальные методы воздействия на мотивацию сотрудников // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 11 (51). С. 148-152.
25. Суркова Ю. Э. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 7. С. 206-210.
26. Хагаева А. В., Горгиев Р. Т. Нематериальная мотивация персонала организации как необходимый элемент всей системы мотивации // ФГУ SCIENCE. 2020. № 2 (18). С. 104-109.
27. Barba-Sánchez Virginia, Atienza-Sahuquillo Carlos. Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory // International Entrepreneurship and Management Journal. 2017. Pp. 1097-1115.
28. Kunz Jennifer. Corporate Social Responsibility and Employees Motivation – Broadening the Perspective // Schmalenbach Business Review. 2020. Pp. 159-191.
29. Rombach Meike, Kang Eunkyung, Bitsch Vera. Good deeds revisited motivation and boundary spanning in formal volunteering // International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2018. Pp. 105-126.
30. Shannon L. Navy. Theory of Human Motivation – Abraham Maslow // Science Education in Theory in Practice. 2020. Pp. 17-28.
31. Stewart Henry. Do happy staff make for happy customers and profitable companies // Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. 2010. p. 275-280.