

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 НТК «Корсар»)

Обучающийся

Е.В. Глухова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.В. Глухова

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО НТК "Корсар")»

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Объект исследования – ООО НТК «КОРСАР», основным видом деятельности, которого является торговля оптовая неспециализированная.

Предмет исследования –организационные и социально-экономические отношения, возникающие в процессе нематериальной мотивации персонала.

Методы исследования – общенаучные (анализ и синтез, обобщение), метод сравнительного анализа, метод опроса.

Краткие выводы по бакалаврской работе: нематериальная мотивация выполняет свою функцию при условии баланса материальных и нематериальных стимулов. Стимулирование через удовлетворение социальных потребностей имеет большую эффективность.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы нематериальной мотивации персонала.....	8
1.1 Система нематериальной мотивации персонала. Понятие и сущность.....	8
1.2 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	19
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар».....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК «Корсар»....	26
2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар».....	34
3 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО НТК «Корсар».....	47
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала.....	47
3.2 Оценка экономической эффективности рекомендованных мероприятий	51
Заключение	57
Список используемой литературы	59

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что нематериальная мотивация повышает эффективность работы сотрудников, создает благоприятную атмосферу в коллективе, формирует новые навыки и умения у персонала, что способствует увеличению прибыли организации.

Мотивация персонала является важным инструментом повышения производительности труда в организации. Основной целью мотивации персонала является получения максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет добиться высоких экономических показателей фирмы.

Задачей мотивации является побуждение сотрудников наиболее эффективно выполнять порученную им работу в соответствии с правами и обязанностями.

Стимулами труда являются блага, которые организация дает взамен на труд работника. Стимулы могут быть материальные и нематериальные. К материальным стимулам относятся: заработная плата, доплаты, премии. Нематериальные стимулы - карьерный рост, уважение, возможность самореализации.

Определяет судьбу предприятий обученный, хорошо организованный и заинтересованный в результате персонал. Главная проблема системы мотивации в организациях – недооценка потенциала и интеллектуальных способностей сотрудников. Необходимо чтобы сотрудники организации действовали, как единое целое, и осознавали свою значимость в жизнедеятельности организации. Система мотивации должна ориентировать персонал на достижение поставленных целей. В системе стимулирования важна как материальная, так и нематериальная мотивация. Человеком движет не только идея материального благополучия, но и возможность карьерного роста, личностного развития.

Задачами нематериальной мотивации являются:

- рост производительности труда;
- развитие профессионализма и повышение квалификации сотрудников;
- поддержание рабочей атмосферы;
- повышение лояльности работников, предотвращение текучести кадров;
- активное участие сотрудников в решении стратегических задач организации;
- привлечение и удержание высококомпетентных специалистов;
- раскрытие потенциала и талантов сотрудника.

Теоретическую основу исследования составляют труды таких авторов, как С.А. Шапиро, А.Я. Кибанова, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, В.С. Афанасьева.

По словам С.А. Шапиро, трудовую мотивацию можно определить двояко: во-первых, как удовлетворение работниками собственных потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, которое достигается в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, во-вторых, как комплекс мероприятий со стороны субъекта управления, применяемых им для повышения эффективности персонала.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО НТК «Корсар»;
- оценить действенность системы нематериальной мотивации ООО НТК «Корсар»;

- выявить проблемы функционирования системы нематериальной мотивации ООО НТК «Корсар»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО НТК «Корсар».

Объектом исследования является ООО НТК «Корсар», занимающееся оптовой торговлей строительных материалов.

Предметом исследования являются организационные и социально-экономические отношения, возникающие в процессе нематериальной мотивации персонала.

Для исследования нематериальной системы мотивации персонала в ООО НТК «Корсар» применяются следующие научные методы: общенаучные (анализ и синтез, обобщение), метод сравнительного анализа, метод опроса.

В качестве теоретической и методологической основы проведения исследования являются нормативные документы по вопросам организации деятельности фирмы. Были использованы источники учебной литературы, материалы периодической печати и интернет-источники.

Практическая значимость исследуемой проблемы состоит в том, что применение разработанной системы нематериальной мотивации персонала позволит улучшить атмосферу в коллективе, сформировать новые навыки, повысить производительность труда.

Бакалаврская работа состоит из: введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении обозначены актуальность работы, определены цели и задачи, объект, предмет и методы исследования.

В первом разделе будет описана сущность мотивации и стимулирования персонала, система нематериальной мотивации, ее виды и формы выражения.

Во втором разделе будет рассмотрена деятельность организации, проведен анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО НТК

«Корсар», сформулированы ее преимущества и выявлены возникшие в ней проблемы.

В третьем разделе будут рассмотрены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала, наиболее эффективные будут рассчитаны и представлены к применению

В заключении будут сделаны выводы по результатам выполненного исследования и предложены рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО НТК «Корсар».

1 Теоретические основы нематериальной мотивации персонала

1.1 Система нематериальной мотивации персонала. Понятие и сущность

«Мотивация происходит от слова мотив, мотив – это побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под воздействием его потребностей и интересов, представляющие собой образ желаемого человеком блага, которое придёт на смену потребностей при условии, что будут выполнены, определены трудовые действия» [11, с. 85].

«Мотивация - это процесс создания системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей» [11, с. 81-82].

В толковом словаре инновационной деятельности определение мотивации следующее: «мотивация – побуждение людей к активной деятельности для достижения личных целей или целей фирмы» [15].

На рисунке 1 представлен процесс мотивации, который состоит из: потребности, целенаправленных действий для достижения целей(стимулирования) и удовлетворения потребностей, т.е. достижения целей [1].

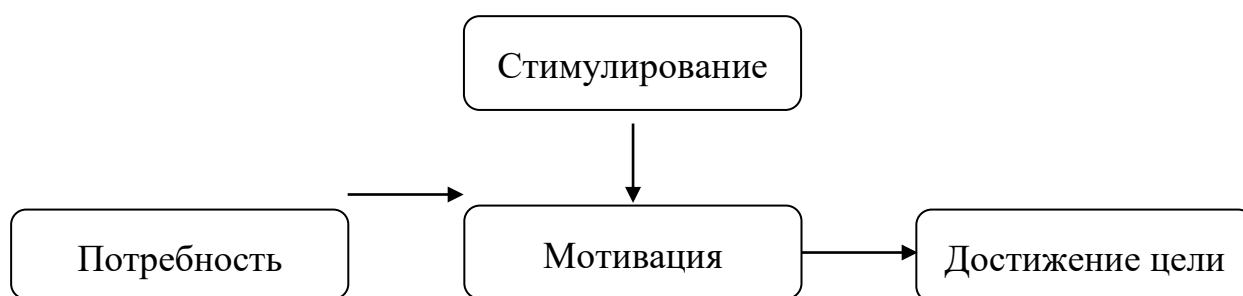


Рисунок 1 - Процесс мотивации персонала

Ученые в сфере экономики и управления персоналом дают следующие определения мотивацию труда:

- «это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов» [4, с.9].
- «мотивация как процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [3, с. 308].
- «мотивация как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению деятельности, они задают границы, формы и степень активности деятельности и придают данной деятельности направленность, ориентированную на достижение неких целей»[18, с. 13].
- «мотивация как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников» [14, с. 4].
- «мотивация как не завуалированное ругательство в приказе, объясняющее нежелание наемного работника выполнять условия трудового договора, это, прежде всего, заинтересованность человека в исполнении своих обязательств по договору» [2, с. 5].

«Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями» [19, с.5].

«Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия

активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией» [19, с. 5].

«Вместе с мотивацией часто используют термин «стимулирование». Стимулирование является следствием появления стимула у работника. Стимул – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации» [7, с. 71]. Стимулы в организации могут быть представлены в виде премий, бонусов, благодарности, награды, льгот, штрафов и др.

«Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда» [9, с. 278].

«Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции» [11, с. 28].

«Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции» [11, с. 28].

«Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта» [11, с. 28].

«Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе» [11, с. 28].

В условиях высокой рыночной конкуренции значительную роль обретает проблема привлечения и удержания квалифицированных сотрудников в организации. В этих условиях важную роль приобретает система нематериального стимулирования труда, представляющая совокупность внешних стимулов не денежного характера, которые используют для поощрения сотрудников [5].

Нематериальное стимулирование является мощным рычагом в управлении коллективом организации, перспективным работникам с большим стажем и высокой работоспособностью необходимы стимулы для повышения интереса к работе и увеличения показателей [9].

Целью нематериальной мотивации является побуждение работников на достижение личных целей и целей организации, в том числе на повышение эффективности работы, сплочение коллектива, увеличение прибыли организации [6].

«В качестве нематериального стимулирования могут быть использованы моральные, нравственные, социальные и организационные ценности, которые используются для повышения мотивации к труду работников» [1, с. 125-126].

«Выбор вида стимулирования зависит от предприятия, социально-демографической структуры персонала, особенностей стиля управления» [1, с. 126].

На рисунке 2 представлены виды нематериального стимулирования [7].

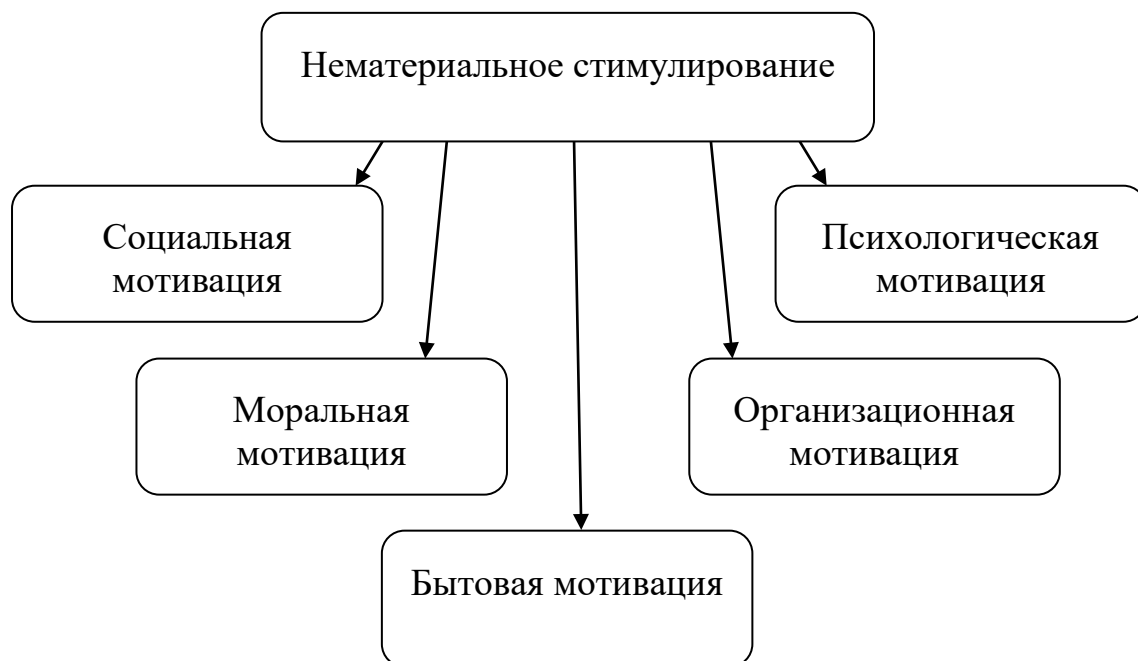


Рисунок 2 - Виды нематериального стимулирования

К видам нематериального стимулирования относят:

- социальная мотивация-основана на гласности поощрения, выражается в виде публичной благодарности, благодарственном письме и др.;
- психологическая мотивация- воздействует на эмоции сотрудника, обретает выражение в виде убеждения, моральной поддержке в трудные периоды жизни;
- моральная мотивация - призывает к выражению личных качеств сотрудника, ранее скрытым;
- организационная мотивация-поддержание трудовой дисциплины в коллективе, требование соблюдения определенных правил;
- бытовая мотивация-создание комфортных условий труда и отдыха [8].

Каждая организация вправе самостоятельно определять набор нематериальных мотиваторов. Однако, общий список у всех одинаковый:

- льготы- предоставление возможности использования нескольких дней в году на свое усмотрение- выбор дат отпуска, время начала и окончания работы;
- мероприятия - торжества, экскурсии, коллективные выезды – создание в коллективе дружественной атмосферы положительно влияет на качество работы;
- признание заслуг - поощрение активных сотрудников, карьерный рост тех, чья работа помогла развитию компании;
- не денежные вознаграждения - медицинская страховка, сертификаты, подарки от организации [9].

Нематериальная мотивация поддерживает интерес сотрудников к труду с минимальными денежными вложениями, что очень важно для работодателя на начальном этапе работы или в период кризиса. Недостатком такой мотивации является сложность ее организации: недостаточно только хвалить своих сотрудников и устраивать торжества, т.к. на разных людей мотивация действует по-разному: кому-то нравится публичная похвала, а для кого-то она неискренняя и лишняя.

Организация разрабатывает свою собственную систему нематериального стимулирования, руководствуется особенностью деятельности, задачами и традициями корпоративной культуры. Для разработки системы стимулирования проводят оценку персонала. Оценка персонала выступает мощным инструментом мотивации труда.

«Оценка персонала предполагает сравнение отдельных характеристик индивида, т.е. его уровня квалификации и профессионального опыта, деловых качеств, а также результатов труда с соответствующими параметрами, требованиями, эталонами, целевыми показателями. Даже такие черты человека, как ум, внешний вид, работоспособность и пр. определяются в сравнении с чем-то, а потому нуждаются в оценке» [5, с. 8].

«Оценка персонала заключается в том, чтобы определить, насколько работники достигают поставленные перед ними цели и насколько они

соответствуют тем требованиям, которые обусловлены их профессиональной деятельностью, спецификой должности и принятой в организации культурой. Деловая оценка персонала является процедурой, необходимой для выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его труда конкретным нормативным характеристикам и поставленным целям» [5, с. 9].

«Оценка персонала выполняет две основные психологические функции: ориентирующую и стимулирующую. Ориентирующая функция состоит в том, что каждый человек через оценку со стороны общества и посредством самооценки осознает себя, свое состояние и поведение, получает возможность определить направления и способы дальнейшей деятельности» [5, с. 10].

«Стимулирующая функция оценки проявляется в том, что она, порождая у человека переживание успеха или неудачи, подтверждая правильность или неправильность выбранной модели поведения, побуждает его к совершенствованию своей личности и своей деятельности» [5, с. 10-11].

Оценка персонала организации помогает решить следующие вопросы:

- принять решения по административным вопросам: повышение в должности, увольнение, изменение оклада;
- предоставление работкам обратной связи от руководителя – получение информации о сильных и слабых сторонах, о зонах роста, это позволяет выбрать путь дальнейшего развития карьеры;
- дополнительная мотивация персонала, которая может иметь как положительное влияние, так и отрицательное [10].

Положительное влияние оценки персонала на мотивацию:

- Улучшение качества работы. Проведенная оценка будет стимулировать работать лучше, чем до оценки.
- Здоровая конкуренция. Перспективные сотрудники ощутят конкуренцию, это стимулирует их на увеличение работоспособности и повышение показателей работы.

- Стремление к самореализации. Во время проведения оценки сотрудник получает обратную связь, анализирует свои качества, что в будущем поможет достижению личных целей.
- Коррекция профессиональной самооценки. Независимая оценка персонала может унять «звездную болезнь» у одних сотрудников и добавит уверенности в себе другим [11].

Отрицательное влияние на мотивацию:

- Демотивация - сотрудники могут принять оценку как недоверие со стороны руководства, а у недовольных проведенной оценкой сотрудников снизится работоспособность
- Нездоровая атмосфера в коллективе. Во время проведения оценки возникнет соревнование между сотрудниками, к которому не все отнесутся положительно, ведь не все любят соревнования
- Усиление критических настроений. Сотрудники, которые были недовольны условиями в организации, в напряженный момент оценки усилят свои позиции, провоцируя остальных сотрудников занять сторону отрицания оценки [12].

Современные методы оценки персонала представлены на рисунке 3.

Для увеличения эффективности системы нематериальной мотивации необходимо соблюдать несколько правил:

- Система нематериального стимулирования должна способствовать решению стратегических задач организации.
- Нематериальное стимулирование должно применяться ко всем работникам, исключений не должно быть.
- При разработке системы нематериального стимулирования нужно учитывать этап развития организации. Это правило зависит от объема компании, численности ее работников, свободного капитала или прибыли для проведения мероприятий [13].

– Аргументированный выбор методов стимулирования – сбор информации о потребностях работников, формирование методов на его основании, а также проведение совещаний и голосований за тот или иной метод мотивации.

– Эффект новизны - отсутствие повторяющихся методов нематериального стимулирования, выбор нового вида поощрения через какой-то период времени.



Рисунок 3 - Современные методы оценки персонала

«Важной частью нематериальной мотивации является корпоративная культура организации. Корпоративная культура - это неуловимая, неосязаемая, невыраженная категория, наличие которой не требует доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. До тех пор, пока новички не усвоят эти правила поведения, не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование им поощряется

администрацией соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе» [13, с. 28].

«Корпоративная культура – это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней» [13, с. 28].

Корпоративная культура необходима в любой организации, она включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о цели и задачах организации, ее роли в обществе;
- ценностные установки - понятие о допустимом и недопустимом – оценка всех действий сотрудников;
- модели поведения в различных ситуациях – варианты реагирования в обычных и необычных ситуациях;
- стиль руководства организации (делегирование полномочий, принятие решений, обратная связь и др.);
- действующая система коммуникации - обмен информацией и взаимодействие между подразделениями и с внешними источниками, принятые формы обращения между руководителями и подчиненными;
- нормы делового общения между членами коллектива и с клиентами;
- пути разрешения конфликтов (внутренних и внешних);
- принятые в организации традиции и обычаи (поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды и прочее);
- символика организации (слоган, логотип, стиль одежды и др.)

Функции корпоративной культуры представлены на рисунке 4 [16].

По уровню устойчивости корпоративная культура делится на стабильную и нестабильную. Стабильная - постоянство и предельная четкость действующих в компании норм, традиций, правил поведения и др. недостатком является нежелание меняться в соответствии с современными реалиями. Нестабильная - неустойчивость в общей системе управления

организации, отсутствие четких и единых для всех норм, и правил поведения, изобретательных к разным членам коллектива. Нестабильная корпоративная культура может негативно сказаться на внешнем имидже организации.

Имиджевая

- сильная внутренняя культура помогает создавать положительный внешний образ организации

Мотивационная

- вдохновляет сотрудников на достижение поставленных целей и качественное выполнение рабочих задач

Вовлекающая

- активное участие каждого отдельного члена коллектива в жизни компании

Идентифицирующая

- способствует самоидентификации сотрудников, развивает ощущение собственной ценности и принадлежности к команде

Адаптивная

- помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив

Управленческая

- формирует нормы, правила управления командой, подразделениями

Системообразующая

- делает работу подразделений системной, упорядоченной и эффективной

Маркетинговая

- на основе целей, задач организации разрабатывается стратегия позиционирования на рынке

Рисунок 4 – Функции корпоративной культуры

Стимулирование у сотрудников ощущения значимости своей деятельности через социально-экономическую весомость своей компании может служить мощным импульсом, повышающим производительность их труда в компании.

Таким образом, рассмотрев понятие и сущность системы нематериальной мотивации, можно сделать вывод: мотивация труда и

стимулирование определяется как процесс удовлетворения потребностей человека, который направлен на побуждения работников к действию для достижения целей. Также следует отметить, что менее важной частью мотивации является нематериальная мотивация, она почти не требует денежных вложений, но является высокоэффективной [17].

Для установления правильной стратегии мотивации используется оценка персонала организации, она выступает мощным инструментом мотивации труда. Также важной частью мотивации является корпоративная культура организации. Корпоративная культура относится к нематериальной мотивации сотрудников, положительно влияет на работоспособность сотрудников и повышению результатов работы.

1.2 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала

«Нематериальная мотивация - мотивация персонала без прямых финансовых выплат персоналу» [10, с.87].

«Основная особенность нематериальной мотивации состоит в том, что она будет работать только после того, как сложилась адекватная система материальной мотивации. Только когда сотрудник получает нормальную заработную плату, вполне его удовлетворяющую, и может влиять на переменную ее часть, только тогда будут работать нематериальные стимулы. В противном случае нематериальная мотивация не просто не принесет желаемого результата, но и будет вызывать озлобление персонала» [10, с. 88].

Целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности работников в выполнении трудовых обязанностей, что положительно отражается на показателях деятельности: повышается производительность труда, формируется благоприятная атмосфера в коллективе, и как следствие увеличивается прибыль организации [18].

Мероприятия нематериальной мотивации отражены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Мероприятия нематериальной мотивации сотрудников

Рассмотрим более подробно мероприятия нематериальной мотивации сотрудников.

Обучение сотрудников организации. В качестве обучения могут быть лекции, семинары, тренинги, повышение квалификации. Обучение сотрудников организации может происходить как за счет средств работодателя, так и в виде бесплатного обучения. Обучение позволит улучшить профессиональные качества сотрудника, увеличить скорость работы, прибавит уверенность в себе сотрудникам. С другой стороны, если

неправильно подобрать обучение для персонала, то не все сотрудники положительно отнесутся к обучению, возникнет недоверие к руководству, обучение окажется пустой тратой времени [19].

В статье 196 Трудового кодекса Российской Федерации говорится, что работодатель самостоятельно определяет необходимость профессиональной подготовки и дополнительного профессионального образования. Работникам, проходящим подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с получением образования [18].

Корпоративные мероприятия. Проводить мероприятия можно как в офисе, так и за его пределами, совместное проведение времени благоприятно скажется на командном духе организации, улучшении отношений внутри коллектива и с руководством. Мероприятие может быть в виде игры, квеста, праздника. Правильно организованное мероприятие может сплотить команду и будет отличным методом мотивации. Однако во время мероприятия должен быть ответственный человек, обычно руководитель организации, который будет соблюдать положительный настрой и не допустит возникновения конфликтных ситуаций среди коллектива.

Горизонтальный рост. Позволит сотрудникам попробовать себя в разных должностях в организации. Горизонтальный рост поможет определить сотруднику направление, в котором он будет развиваться, а также подниматься по карьерной лестнице. Такой рост может создать иллюзию карьерного роста, но без принятия новых обязанностей и более высокой ответственности, что подходит сотрудникам, которые стремятся к профессиональному росту, но не выражают желания к повышению должности и увеличению обязанностей. Сотрудник почувствует себя нужным и ценным [20].

Прилюдное признание заслуг. Публичная похвала сотрудника за успехи и достижения будет приятна и положительно повлияет на мотивацию. Сотрудников будет стимулировать шанс получения похвалы. Похвалу можно выразить в виде награждения лучшего сотрудника месяца, года или

размещение фото на доске почета. У данного вида мотивации есть риски в виде зависти коллег. Данный вид мотивации подходит сотрудникам, которым нравится похвала и одобрение со стороны руководства.

Предоставление оплачиваемых отгулов и дополнительных дней отпуска. Отгулы сотрудникам могут понадобиться для проведения праздничных мероприятий (день рождения, день свадьбы, день рождения ребенка и др.) или как дополнительный выходной день. В случае возникновения внеурочной или дополнительной работы в будущем сотрудник более лояльно к ней отнесется. Важно предоставлять дополнительные дни отдыха в определенных случаях, иначе персонал может воспользоваться ими для прогула работы [21].

Обеспечение гибкого или индивидуального графика. Сотрудник с гибким графиком сможет самостоятельно выстроить рабочий день и выполнить порученную ему работу. Это создаст комфортные условия для работы, поможет использовать весь потенциал сотрудника. Сотрудник получает условия, при которых у него повышается лояльность к организации и отсутствует желание менять работу. Однако предоставив такую возможность одним, другие – могут выразить свое недовольство и желание получить такие же условия.

Проведение мотивирующих совещаний. Во время мотивирующих совещаний задействован весь персонал фирмы, происходит обсуждение успехов фирмы и сотрудников, построение дальнейших планов и целей на какой-либо период. Руководитель во время такого совещания выявляет сильные и слабые стороны в работе организации, назначает ответственных за устранение недочетов. При проведении таких совещаний сотрудники чувствуют себя частью команды, повышается лояльность к руководителю, ведь учитывается мнение каждого сотрудника.

Предоставление скидок на товары/услуги компании. Такой вид мотивации работает только в том случае, если товары или услуги могут быть использованы сотрудниками. Приобретение товара или услуги со скидкой

повысить лояльность персонала к организации, а фирма получить доход, негласную рекламу и отзыв о товаре. С другой стороны, это нужно оформить так, чтобы сотрудник не организовал незаконную торговлю, купив товар со скидкой [22].

Возможность дополнительной подработки. Если у организации есть возможность дополнительной подработки, то сотруднику не надо искать подработку, а организации – подбирать персонал на такую вакансию. Такая мотивации должна быть добровольной, сроки выполнения и оплата должны быть согласованы заранее.

Красивое название должности. Название должности может отражать качества сотрудника, например, акула продаж. Это позволит мотивировать сотрудника на развитие качеств, увеличение работоспособности, а соискателей заинтересует необычное название, и они проявят желание узнать подробности. Некоторые сотрудники могут принять новое название должности как горизонтальный рост и развитие в профессиональном плане.

Организация питания сотрудников и оплата абонементов в спортивные клубы. Такой вид мотивации может носить постоянный характер или поощрительный. Постоянный будет проявляться в организации обедов в столовой, буфете или оформление доставки обедов в офис за счет работодателя. Поощрительный выражается в виде одноразовой мотивации, например, обед в ресторане за успехи в прошлом месяце, оформление крупной сделки и пр. Общение сотрудников во время обеда улучшить взаимоотношения и сплотит коллектив [23].

Обеспечение сотрудников абонементом в спортивный зал позволит им следить за своим здоровьем, уменьшить случаи болезней, снимет усталость после рабочего дня, что повлечет увеличение работоспособности.

Удобство расположения работы. Это очень важно при поиске работы, никто не хочет тратить много времени в пути на работу. В этом случае важно предложить соискателю офис ближе к его дому, это позволит увеличить лояльность к фирме. Если организация находится в неудобном районе – на

краю города, в области, то разумно предложить сотрудникам служебный транспорт. Сотрудники и руководство будут уверены, что все приедут на работу вовремя.

Наличие спецодежды или разумный дресс-код. Формирование некой формы для работы, которая устраивает весь коллектив, будет служить отличным мотиватором, а также может стать фишкой организации. Клиентам будет приятно видеть опрятный персонал, располагая к общению и формированию заявки на приобретение товаров/услуг. Нанесенный логотип организации может служить бесплатной рекламой [24].

«Для эффективного управления организациями необходимо понимание мотивации труда работников. Эффективное управление невозможно без учета мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к труду, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему управления персоналом» [1, с. 9].

Карьерный рост считается самым мощным инструментом нематериальной мотивации сотрудников. Перспективные кадры приходят и остаются в тех компаниях, где им предлагают перспективу карьерного роста. Высокая зарплата, личный кабинет, авторитет и признание станут стимулом для тех, кто стремится добиться большого успеха.

Предоставление возможности работать по гибкому графику – это самый яркий пример нестандартной мотивации. Такой вариант хорошо подходит для творческих сотрудников, для которых постоянное присутствие в офисе не является обязательным условием. Предоставление дополнительного свободного времени хорошо стимулирует, помогает работать с максимальной отдачей [25].

Еще один популярный вид нематериальной мотивации – добровольное медицинское страхование, или ДМС. Проявление заботы о своих подчиненных послужит хорошим репутационным плюсом. Набор услуг,

входящих в ДМС лучше выбирать вместе с сотрудниками, проведя совещание или голосование.

Таким образом, рассмотрев основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала, можно сделать вывод о том, что нематериальная мотивация является мощным инструментом в управлении персоналом. Каждая организация выбирает свои методы нематериальной мотивации исходя из корпоративной культуры, выбранных направлений и возможностей организации.

Проведя анализ и оценку персонала можно выявить потребности сотрудников и более точно стимулировать каждого на увеличение работоспособности и повышение уровня фирмы в целом.

Следовательно, можно сделать вывод, что исследования в сфере нематериальной мотивации сотрудников говорят о том, что организация исполняет ожидания сотрудников, потребности и интересы, создавая комфортные условия труда и возможности для развития.

2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО НТК «Корсар»

ООО НТК «Корсар» зарегистрировано 26 июля 2016 года регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 15 по Нижегородской области, присвоены ИНН 5257161094, КПП 525701001, ОГРН 1165275008865. Адрес регистрации: 603116, Нижегородская область, г. Нижний Новгород, ул. Гордеевская, д. 59А, корпус 15, помещение 2, офис 20А. Общество с ограниченной ответственностью НТК «Корсар» создано в соответствии с законодательством РФ, Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая неспециализированная». ООО НТК «Корсар» занимается реализацией строительных материалов, строительной и бытовой химии, инструментов, материалов для фасадов, кровли и водосточной системы – с полным перечнем наименований можно ознакомиться на сайте организации [25]. Целью создания ООО является получение прибыли.

Организация состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства в категории малое предприятие. В Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» сказано, что субъекты малого и среднего предпринимательства - хозяйствующие субъекты (юридические лица и индивидуальные предприниматели), отнесенные к малым предприятиям, в том числе к микропредприятиям, и средним предприятиям, сведения о которых внесены в единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства.

Такое предприятие должно соответствовать следующим критериям:

- среднесписочная численность за предыдущий год – не более 100 человек;
- доход за предыдущий год по данным налогового учета без учета НДС не превышает 800 млн. руб.

Включение организации в реестр субъектов малого бизнеса дает возможность пользоваться различными льготами и мерами государственной поддержки, а именно:

- Малые предприятия могут вести упрощенный бухучет и сдавать упрощенную бухгалтерскую отчетность, в состав которой в большинстве случаев входит всего две формы: форма № 1 «Бухгалтерский баланс» и форма № 2 «Отчет о финансовых результатах». В состав послаблений в ведении бухгалтерского учета входит: разрешение не создавать резерв на оплату отпусков, исправлять ошибки в бухучете (даже после утверждения отчетности); возможность не применять ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» и ПБУ 2/2008 «Учет договоров строительного подряда», не переоценивать основные средства и нематериальные активы и не отражать обесценение НМА, не переоценивать финансовые вложения и не проверять их на обесценение.
- Для малых предприятий установлен упрощенный порядок ведения кассовых операций. Он предполагает освобождение таких организаций и ИП от необходимости утверждать лимит остатка наличных.
- Налоговые льготы в виде пониженных ставок на выплаты работникам свыше МРОТ. Льготные ставки: на ОПС - 10%, на ОМС — 5%, на ОСС — 0%. Обычные ставки страховых взносов равны: на ОПС – 22%, на ОМС – 5,1%, на ОСС – 2,9%. Льготы на уплату региональных и местных налогов: налога на имущество, земельного

и транспортного налогов, налога на прибыль (в части, налога, зачисляемого в региональный бюджет).

Рассмотрим организационную структуру ООО НТК «Корсар», представленную на рисунке 6.

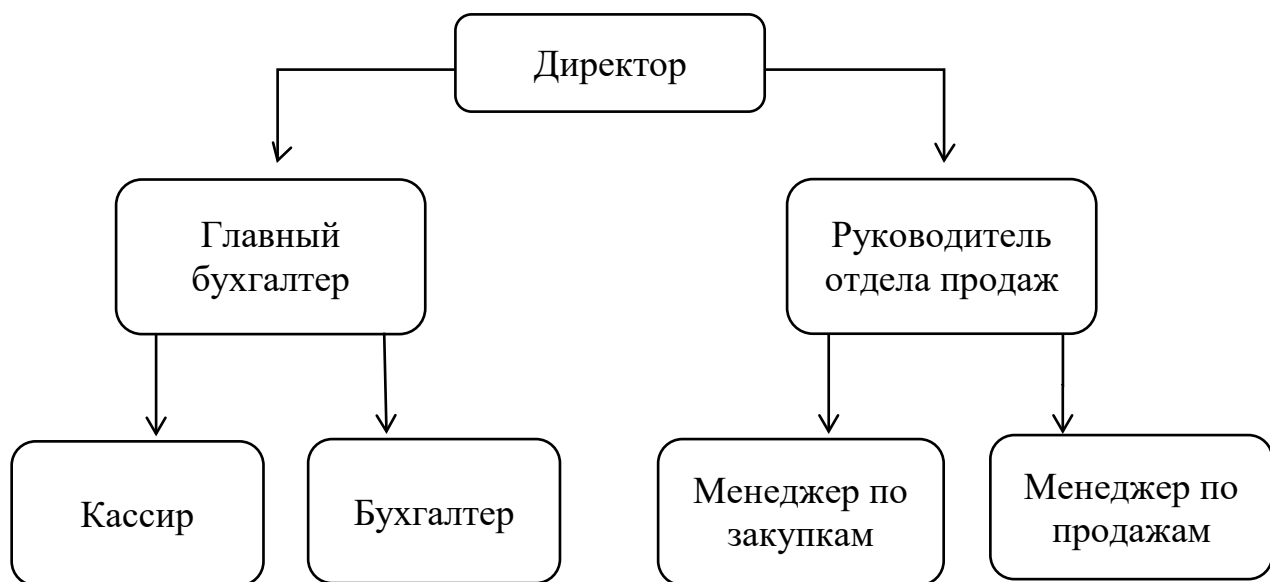


Рисунок 6 - Организационная структура ООО НТК «Корсар»

В ООО НТК «Корсар» линейная организационная структура, во главе которой находится директор, ему подчиняются руководители отделов – главный бухгалтер и руководитель отдела продаж, им в свою очередь подчиняются исполнители: бухгалтер, кассир, менеджеры по продажам и менеджер по закупкам. Эта структура проста и понятна, отлично подходит для малых предприятий. Рассмотрим плюсы и минусы такой структуры.

Плюсы линейной организационной структуры:

- Простота реализации на практике;
- Четкие и логичные управленческие связи;
- Прозрачный контроль выполнения распоряжений;
- Быстрота реакций исполнителей на прямые приказы;
- Согласованность действий работников.

Минусы структуры:

- Сложные, запутанные коммуникации между сотрудниками – горизонтальные связи;
- Большая физическая и моральна нагрузка на руководителей, их информационная перегруженность;
- Иногда, большое количество уровней, отделяющих сотрудников-исполнителей от высшего звена – увеличение срока принятия и осуществления решений, сложность обратной связи от исполнителей.

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО НТК Корсар за 2019-2021гг. в таблице 1.

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «НТК Корсар» за 2019 -2021гг.

Показатели	2019 г.	2020г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	201984	126618	361192	-75366	-37,3	234574	185,2
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	200505	126184	359029	-74321	-37,1	232845	184,5
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	1479	434	2163	-1045	-70,7	1729	398,4
4. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	521	324	478	-197	-37,8	154	47,5
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	958	22	1685	-936	-97,7	1663	7559,1
6. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	798	88	1348	-710	-89	1260	1431,8
7. Основные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
8. Оборотные активы ² , тыс. руб.	32047	39814	38887	7767	24,2	-927	-2,3
9. Численность ППП, чел.	14	14	11	0	0	-3	-21,4

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
10. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	2216,3	2028,2	2009,5	-188,1	-8,5	-18,7	-0,9
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр9)	14427	9044	32836	-5383	-37,3	23792	263,1
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	158,3	144,9	182,7	-13,4	-8,5	37,8	26,1
13. Фондоотдача (стр1/стр7)	-	-	-	-	-	-	-
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	6,3	3,2	9,3	-3,1	-49,2	6,1	190,6
15. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	0,5	0,02	0,5	-0,48	-96	0,48	2400
16. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.)	99,5	99,9	99,5	0,4	0,4	-0,4	-0,4

Из таблицы 1 следует, что организация в 2020 году снизила темпы работы по сравнению с 2019 годом, в связи с тяжелой короновирусной инфекцией. Однако, в 2021 году организации удалось нарастить темп продаж и выйти на чистую прибыль в размере 1 685 тыс. руб., которая на 76% больше чем в 2019 году.

Из формы 2 «Отчет о финансовых результатах» Бухгалтерской (финансовой) отчетности следует, что за 2021 год организация получила прибыль от продаж в размере 2 163 тыс. руб., что составило 0,6 % от выручки. (Приложение 2).

Прибыль от продаж за 2021 увеличилась на 1 729 тыс. руб. или на 398,4% по сравнению с 2020 годом, и на 684 тыс. руб. или на 46,2 % по сравнению с 2019 годом. Темпы прироста выручки превышают темпы прироста себестоимости, что и привело к росту прибыли от продаж.

Чистая прибыль меньше валовой прибыли от продаж на сумму прочих расходов и суммы налога на прибыль. В сумму прочих расходов входит: комиссия по кредитному договору, списание дебиторской задолженности прошлых лет, комиссия банку.

Показатели прибыли являются положительными и имеют тенденцию к росту, при этом наблюдается превышение темпов роста показателей прибыли (1 431,8%) над темпами роста выручки (185,2%), что свидетельствует об устойчивом развитии организации оптовой торговли.

На рисунке 7 показаны изменения выручки и себестоимости ООО НТК «Корсар» в течение всего анализируемого периода.

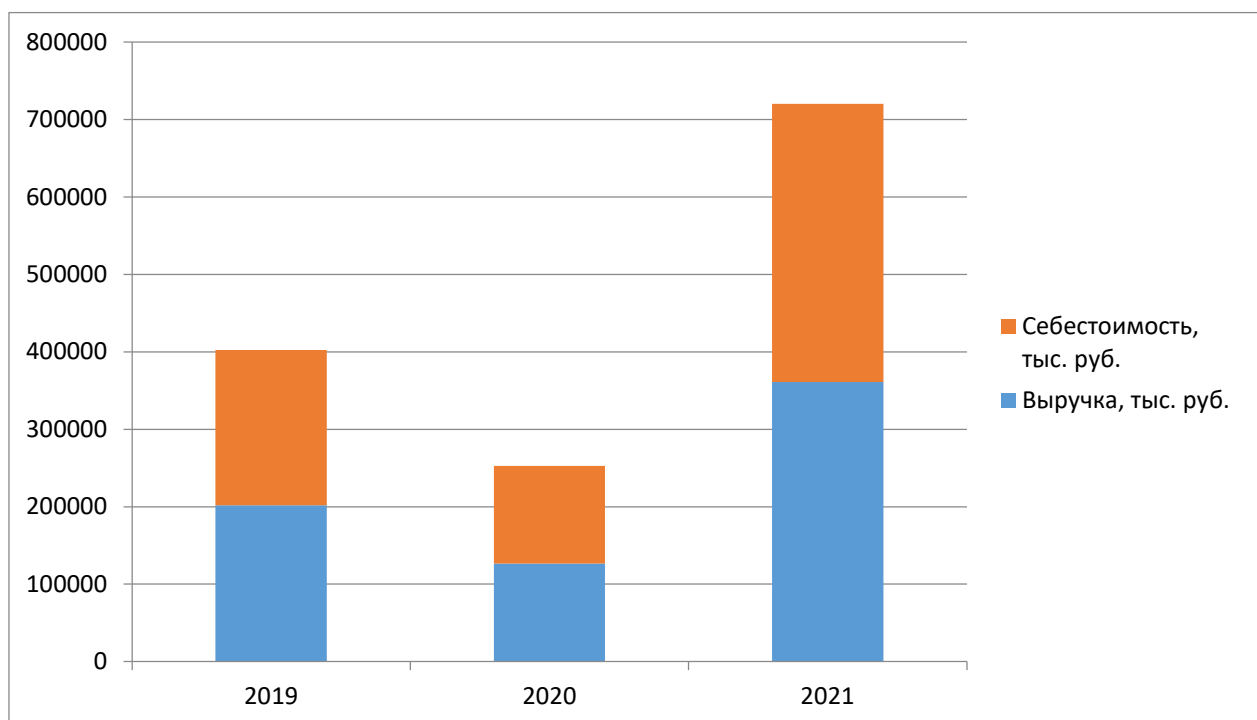


Рисунок 7 - Динамика выручки и себестоимости ООО НТК «Корсар»

На рисунке 7 видно, что выручка в 2021 году выросла на 60% по сравнению с 2019 годом, это говорит о том, что организация развивается и набирает обороты, вместе с тем выросла и себестоимость товаров в 2 раза за тот же период.

На рисунке 8 представлена динамика прибыли и чистой прибыли после налогообложения.

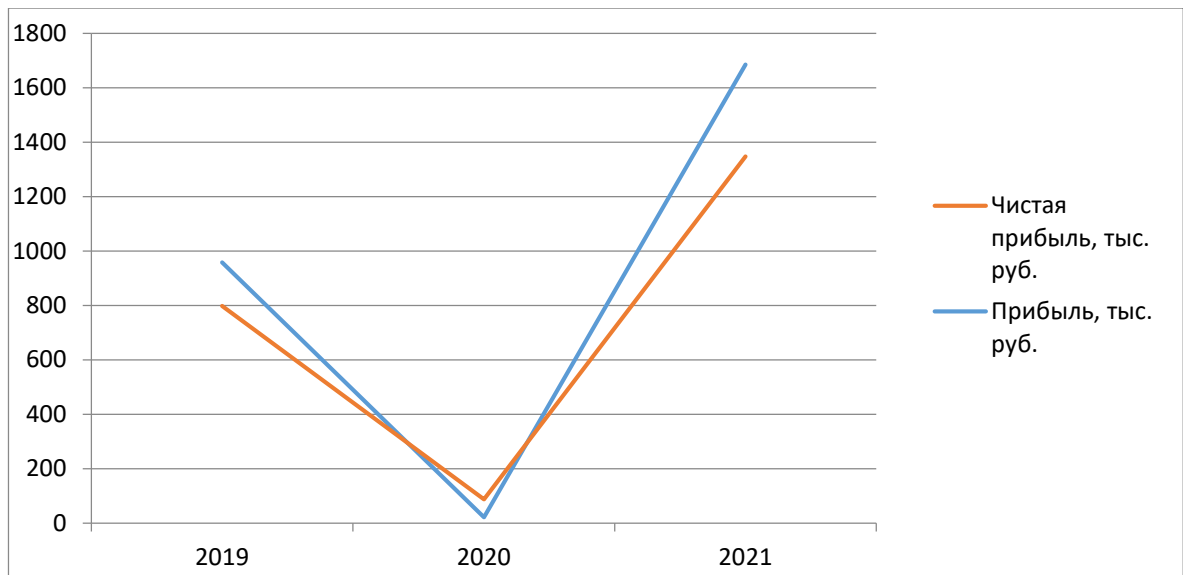


Рисунок 8 -Динамика прибыли и чистой прибыли ООО НТК «Корсар» в 2019-2021гг.

На рисунке 8 видно, что прибыль организации в 2020 году снизилась на 90% по сравнению с 2019 годом, а в 2021 году прибыль увеличилась в 13 раз по сравнению с 2020 годом. Чистая прибыль в 2021 году увеличилась почти в 2 раза по сравнению с 2020 годом.

Динамика производительности труда показана на рисунке 9. На рисунке видно, что производительность труда увеличилась в 2,5 раза в 2021 году по сравнению с 2019 годом. Увеличение производительности труда говорит об ускорении продаж за счет технической оснащенности и улучшение организации труда, т.е. результативность труда повышается.

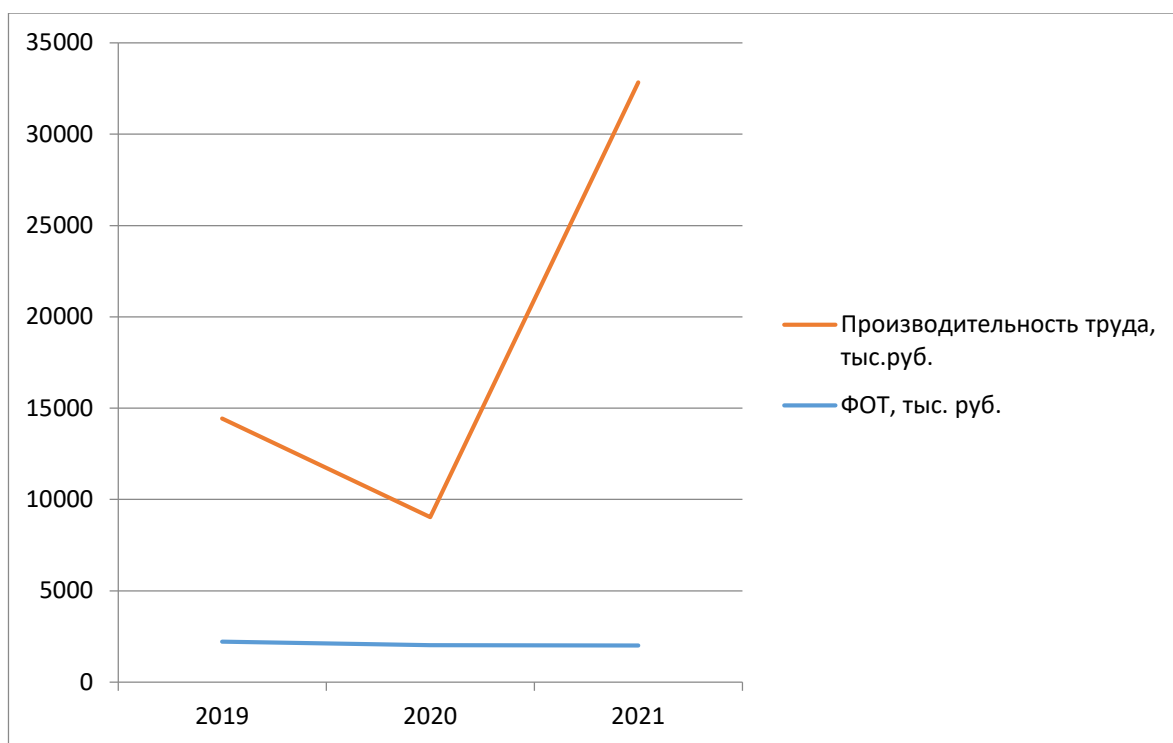


Рисунок 9 - Динамика фонда оплаты и производительности труда в ООО НТК «Корсар»

Н. С. Пласкова пишет: «рентабельность показывает, какая сумма прибыли организации приходится на каждый рубль капитала, активов, доходов, расходов и т.д.» [13, с. 234].

В ООО НТК «Корсар» рентабельность близка к нулю – 0,02% - 0,5%, это говорит о высокой доле расходов организации. Необходимо принять меры по уменьшению расходов, иначе организация в будущем не будет получать прибыль.

На рисунке 10 представлена динамика рентабельности продаж в 2019-2021гг.

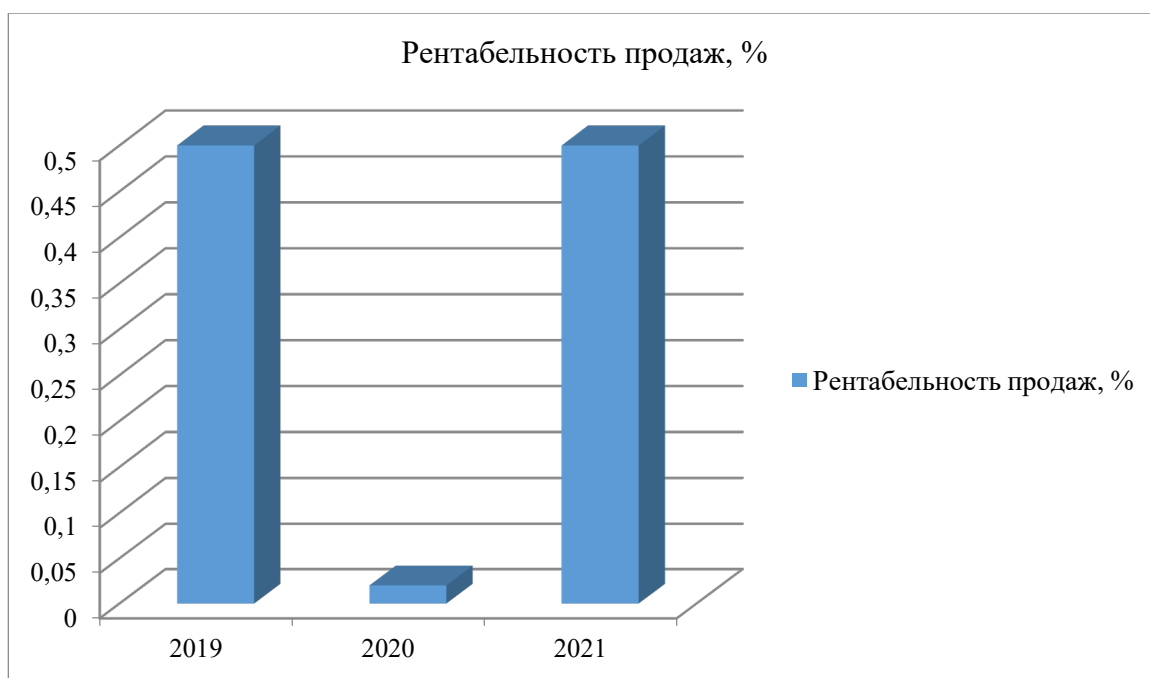


Рисунок 10 - Динамика рентабельности продаж ООО НТК «Корсар» в 2019-2021гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация успешно развивается, наращивает обороты, в 2021 году у фирмы увеличилась выручка почти в 2 раза по сравнению с 2019 годом. В отчете о финансовых результатах видно, что чистая прибыль увеличивается, а значит, фирма имеет положительную динамику роста.

2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар»

Руководство ООО НТК «Корсар» серьезно относится к вопросам стимулирования персонала. Им важно чтобы сотрудники организации качественно и своевременно выполняли свои обязанности. Система мотивации представлена материальными и нематериальными стимулами. Нематериальные стимулы выражены в виде: похвалы, подарков ко дню

рождения, организацией зоны и времени отдыха, проведением корпоративных мероприятий.

«Изменения в качественном составе персонала происходит в результате движения рабочей силы, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание» [12, с. 131-132].

Проанализируем состав персонала и его количественное соотношение в подразделениях ООО НТК «Корсар» за 2017-2021гг. в таблице 2.

Таблица 2 - Состав персонала в ООО «НТК Корсар»

Подразделение	Год									
	2017		2018		2019		2020		2021	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Дирекция	1	9,1	1	8,3	1	8,3	1	8,3	1	8,3
Бухгалтерия	2	18,2	2	16,7	2	16,7	1	8,3	2	16,7
Отдел продаж	6	54,5	7	58,3	7	58,3	6	50	5	41,6
Склад	2	18,2	2	16,7	2	16,7	4	33,4	4	33,4
Итого:	11	100	12	100	12	100	12	100	12	100

Из таблицы 2 видно, что учет сотрудников в ООО НТК «Корсар» ведется по подразделениям:

- Дирекция, представленная директором. Он координирует работу организации, инспектирует деятельность компании, отвечает за прибыль компании и жизнеспособность.
- Бухгалтерия представлена главным бухгалтером, бухгалтером и кассиром. Главный бухгалтер организывает работу бухгалтерии, отвечает за качественное формирование и сдачу отчетности. Бухгалтер ведет учет первичной документации, бухгалтерских регистров, осуществляет кадровый учет, производит начисление

заработной платы, выполняет поручения главного бухгалтера. Кассир отвечает за прием денежных средств, ведет регистры кассового учета.

- Отдел продаж включает в себя: руководителя отдела продаж, менеджеров по продажам и менеджера по закупкам. Руководитель отдела отвечает за поиск, наем, обучение и адаптацию менеджеров по продажам, реализацию программ мотивации для персонала отдела. Менеджер по продажам осуществляет поиск клиентов и партнеров, прием и обработку входящих заявок от потребителей. Менеджер по закупкам отвечает за закуп ТМЦ по заявкам менеджеров по продажам под клиента.
- Склад состоит из: заведующего складом, кладовщиков и водителей погрузчика. Заведующий складом управляет работой склада, занимается рациональным размещением товарно-материальных ценностей с учетом места на складе, несет ответственность за сохранность ТМЦ. Кладовщик принимает на склад ТМЦ, размещает на площадях склада, размещает ТМЦ, ведет учет товаров на складе, участвует в процессе инвентаризации. Водитель погрузчика осуществляет управление погрузчиком, выполняет погрузочно-разгрузочные работы, наблюдает за правильностью укладки и крепления грузов.

Увеличение сотрудников в отделе продаж связано с притоком покупателей в организацию, увеличением объема продаж и для сокращения срока ответа на заявки от покупателей. В связи с увеличением объема продаж появилась потребность в увеличении штата бухгалтерии - было принято решение принять на работу бухгалтера. Увеличение объема продаж привело к увеличению площадей склада и наем персонала в этот отдел.

В целом за период доля бухгалтерии выросла с 14,3% до 16,7%, склада с 14,3% до 33,4%, отдел продаж вырос, однако доля в общем количестве

персонала уменьшилась, т.к. в других отделах выросло количество персонала.

Не менее важным анализом структуры персонала является анализ движения рабочей силы, который выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

- коэффициент оборота по приему – показывает, на сколько процентов обновился состав за счёт вновь принятых в отчетном году;

- коэффициент оборота по выбытию – определяет долю уволенных по различным основаниям сотрудников в отчетном периоде;

- коэффициент общего оборота кадров – осуществляет оценку изменения кадрового состава за счет вновь принятых и уволенных сотрудников, чем больше коэффициент, тем выше нестабильность и непостоянен состав работающих, определяется как отношение числа принятых и уволенных к среднесписочной численности за рассматриваемый период;

- коэффициент текучести кадров – отношение сотрудников, высвобожденных от работы за анализируемый период к среднесписочной численности;

- коэффициент замещения – показывает заполнение вакантных мест в течение года, определяется как отношение разности между принятыми и уволенными сотрудниками к среднесписочной численности за период.

Анализ движения рабочей силы в ООО НТК «Корсар» выполнен в таблице 3.

Таблица 3. Анализ движения рабочей силы в ООО НТК «Корсар»

Показатели	Год				
	2017	2018	2019	2020	2021
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	12	14	11	10
Принято, чел.	5	3	0	2	0
Уволено, чел.	2	0	1	3	2
Коэффициент оборота по приему, %	50	25	0	18	0
Коэффициент оборота по выбытию, %	20	0	7	27	0
Коэффициент общего оборота, %	70	25	7	45	20
Коэффициент текучести кадров, %	20	0	7	27	20
Коэффициент замещения, %	0,3	0,25	-0,07	-0,09	-0,2

Коэффициент общего оборота в 2017 году был высоким из-за нестабильности кадров, это связано с началом деятельности. Фирма набирала персонал, сотрудники, которым не подходили условия труда – увольнялись. В 2021 году коэффициент общего оборота уменьшился, потому что организация справляется с выбытием сотрудников и успешно заменяет их новыми.

Коэффициент текучести кадров в течении 5 лет остается стабильным и не превышает 20 %. Это говорит о том, что затраты на найм и обучение нового персонала не высоки и в малой степени отражаются на прибыли организации.

Положительный коэффициент замещения в 2017-2018гг. указывает на высокую привлекательность организации для потенциальных сотрудников, и организация справляется с выбытием кадров, заменяя их новыми сотрудниками. Отрицательный коэффициент замещения в 2019-2021гг. говорит о трудностях с набором персонала в организацию, недостатком квалифицированных специалистов и низкой материальной

мотивации, при которой кандидаты на вакантные места не торопятся соглашаться и писать заявление о приеме на работу.

Рассмотрим более наглядно изменение коэффициентов на рисунке 11.

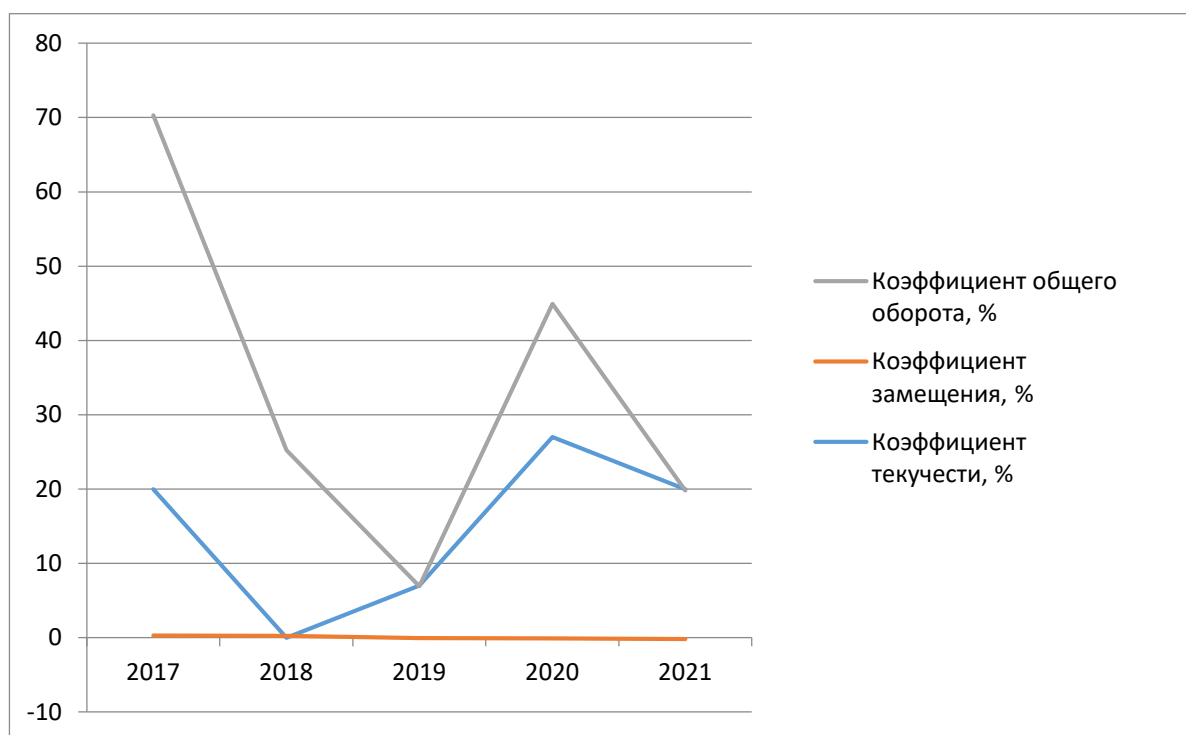


Рисунок 11 - Динамика коэффициентов движения сотрудников в ООО НТК «Корсар» за 2017-2021гг.

В 2019-2020гг. коэффициент текучести кадров рос, и достиг своего максимума за 5 лет, это говорит об изменении условий труда, что не устроило часть работников, впоследствии он уволились.

Анализ движения рабочей силы очень важен, он помогает выделить, сильные и слабые стороны в управлении персоналом и существующей мотивации сотрудников, а также своевременно её скорректировать и увеличить работоспособность сотрудников.

Проведем анализ системы нематериальной мотивации сотрудников с помощью опросного листа (Приложение 3). В исследовании системы нематериальной мотивации принимало участие 9 человек, из них 2 женщины

и 7 мужчин в возрасте от 25 до 55 лет. У каждого сотрудника имеется образование – среднее или высшее. При проведении опроса использовалась 5-бальная система оценивания фактора нематериальной мотивации, где «5» – отлично, «1» – плохо.

На рисунке 12 представлены данные о проведенном опросе сотрудников ООО НТК «Корсар»

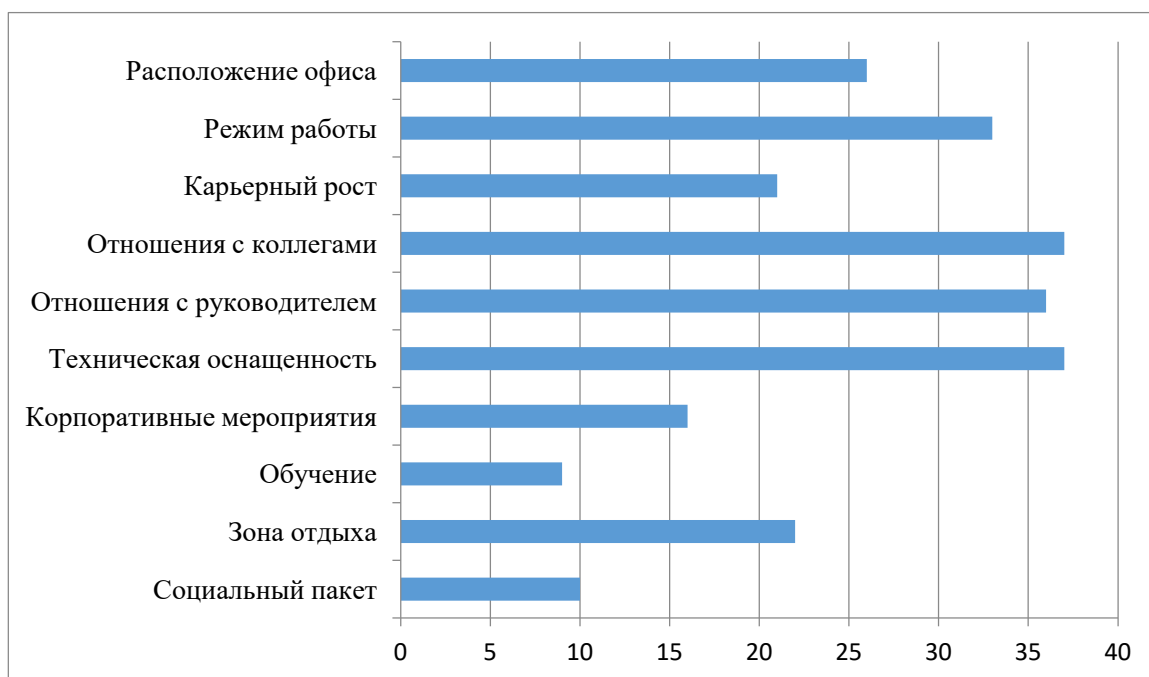


Рисунок 12 - Рейтинг факторов мотивации сотрудников в ООО НТК «Корсар», балл (Минимум - 9 баллов, а максимум – 45 баллов)

На основе полученных данных можно выделить основные факторы, набравшие большее количество баллов:

- Отношения с коллегами – 37 баллов
- Техническая оснащенность рабочего места и офиса – 37 баллов
- Отношения с руководителем – 36 баллов
- Режим работы – 33 балла
- Расположение офиса – 33 балла

Кроме основных факторов мотивации, существуют и другие проблемы мотивации:

- зона отдыха – 22 балла (9% от общего числа баллов), что на 6 % меньше, чем набрал фактор «Отношения с коллегами» (15%) или «Отношения с руководителем» (15%). Отсутствие зоны отдыха или ее не достаточная оборудованность снизит эффективность отдыха сотрудника, это негативно скажется на работе;
- карьерный рост – 21 балл (8,5% от общего количества баллов), многие работники не видят перспектив карьерного роста, на основе этого у сотрудника сформируется демотивация, соответственно, снизиться прибыль от продаж;
- корпоративные мероприятия – 16 баллов (6,5% от общего количества баллов), кроме работы сотрудникам еще нужно вместе отдыхать или проводить время - в этом помогут корпоративные мероприятия в виде пикников, походов, совместных игр в нерабочее время, посещение театров или кино. Празднование главных событий организации (день рождения фирмы, день рождения сотрудников), организация елки для детей сотрудников и пр.;
- социальный пакет – 10 баллов, набрав в 2 раза меньше баллов, чем зона отдыха и карьерный рост (4% от общего количества баллов). В социальный пакет входит: оплата связи для работы, договор ДМС, предоставление дополнительных дней отдыха к отпуску, ко дню рождения, за достижение успехов по итогам месяца, года и т.д.;
- обучение – 9 баллов (3,6%), в 5 раз меньше, чем набрал фактор «Отношения с коллегами» (15%) или «Отношения с руководителем» (15%). «Обучение» набрало самое меньшее количество баллов, что говорит об отсутствии обучения или малого количества мероприятий по обучению. Обучение не менее важная мотивация для сотрудников, ведь обученный персонал чувствует себя увереннее при выполнении работы, поручений руководителя, а также

справляется со своей работой быстрее и без ошибок. Повышение квалификации поможет выполнять дополнительную работу, обучение за счет организации – это отличные мотиваторы для личностного роста.

Согласно статье 37 Конституции Российской Федерации каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены. Работающему сотруднику по трудовому договору гарантируется установленный федеральным законом, продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск [9].

После опроса с сотрудниками была проведена беседа, в которой участвовало 8 человек. В ходе беседы были заданы следующие вопросы:

- вас устраивает рабочий график в ООО НТК «Корсар»? «Да» - единогласно, ответили 8 человек;
- у вас проводят обучение или тренинги для сотрудников? «Нет» - ответили единогласно сотрудники;
- у вас есть перспективы карьерного роста в организации? «Да» - ответил 3 человека, «Нет» - ответили 5 человек;
- в ООО НТК «Корсар» хорошие взаимоотношения между сотрудниками и подчиненными? «Да» ответило 7 человек, «Нет» - 1 человек;
- внутри коллектива присутствуют конфликты? «Да» ответил 2 человека, «Нет» - 6 человек;
- организация предоставляет своим сотрудникам полис добровольного медицинского страхования? «Нет» - ответили 8 человек;
- проводятся ли корпоративные мероприятия кроме празднования нового года? «Нет» ответили все 8 человек

По итогам беседы можно сделать следующие выводы:

- в организации нормированный рабочий день, что говорит об отсутствии задержек и переработок, а также в грамотно

распределённой нагрузке – это положительно сказывается на работе сотрудников;

- сотрудники положительно отзываются о коллективе, что говорит об уважительных взаимоотношениях и дружественной атмосфере – это очень важно, т.к. отлично сплачивает команду, а в будущем команда показывает хороший результат работы и увеличивает прибыль организации;
- наличие зоны отдыха позволяет сотрудникам расслабиться и пообщаться во время обеденного перерыва, немного отдохнуть и с новыми силами приступить к работе;
- карьерный рост возможен при расширении ассортимента, штата, открытии нового отдела или филиала;
- наличие добровольного медицинского страхования для сотрудников позволило бы поддержать здоровье работников и свести к минимуму количество больничных.

«В наше время все больше людей понимают, как важно постоянно получать новые знания и повышать уровень своей квалификации – причем не только для того, чтобы успешно выполнять текущую работу, но и для того, чтобы увеличивать собственную ценность на рынке труда в расчете на будущее. Кроме того, растет число людей, которые действительно любят свою работу, заинтересованы в ее результатах и собственной продуктивности. Именно поэтому обучение, краткосрочное и долгосрочное, организованное и/или оплаченное компанией становится все более значимым фактором мотивации» [6, с. 76].

Отдел «Бухгалтерия» указывают на отсутствие профессионального роста – в организации не проводятся тренинги или повышение квалификации, компания не организывает выезды на семинары, а это отрицательно сказывается на скорости выполнения работы и уверенности в себе как профессионального работника.

Проанализируем проведенные мероприятия по обучению в ООО НТК «Корсар» за 2019-2021гг (таблица 4).

Таблица 4 – Мероприятия по обучению персонала в ООО НТК «Корсар»

Год обучения	Вид обучения	Количество человек	Должность обучаемых
2019	«Тренинг по увеличению продаж»	5	Менеджер по продажам
2021	«Важные изменения для бухгалтерии в 2021 году»	2	Главный бухгалтер, бухгалтер

На основании таблицы 4 можно сделать вывод, что организация не уделяет должного внимания обучению сотрудников, профессиональные навыки сотрудников развиты слабо. Если не уделить должного внимания обучению сотрудников, то в будущем работоспособность сотрудников снизится, а затем снизится прибыль организации.

Большинство сотрудников работают с начала деятельности - это указывает на стабильность компании, а привлечение новых - о развитие организации. Однако, многие сотрудники не находят перспектив карьерного роста и остаются работать только из-за материальных стимулов, мотиватор карьера в ООО НТК «Корсар» отсутствует. За последние 3 года уволилось 6 человек, из них по причине отсутствия карьерного роста – 3 человека, остальные по другим причинам.

В ходе опроса многие сотрудники изъявили желание о заключении договора на добровольное медицинское страхование (ДМС), объясняя это удобством обращения за необходимой медицинской помощью заблаговременно. Это позволит следить за здоровьем и уменьшит количество больничных листов среди работников.

Проанализируем количество больничных листов в ООО НТК «Корсар» в 2019-2021гг. (таблица 5)

Таблица 5 – Анализ больничных листов в ООО НТК «Корсар»

Год, гг.	Количество больничных листов, шт.	Причина нетрудоспособности
2019	5	Заболевание, Уход за ребенком
2020	9	Заболевание, Карантин
2021	3	Заболевание

Рассмотрев данные таблицы 5 можно сделать вывод о том, что больше всего больничных листов было получено в 2020 году, это связано с коронавирусной инфекцией, иммунитет к ней еще не был выработан. Однако в 2021 году ситуация с COVID-19 стабилизировалась и количество больничных листов снизилось в 3 раза по сравнению с 2020 годом.

Некоторые сотрудники выразили желание посещать культурно-развлекательные мероприятия – театр, кино, различные выставки, квесты и пр. Если организация предоставляла бы такую возможность, то коллектив был дружнее и сотрудники в большей степени узнали друг друга, не только в работе. Такой мотиватор усилит командный дух и атмосферу в коллективе, а также положительно отразится на прибыли – отдохнувшие сотрудники работают активнее. В 2019-2021 гг. были проведены только корпоративные мероприятия по празднованию нового года, в 2019 году был совершен выезд в честь юбилея фирмы, других мероприятий не проводилось.

Важно предоставить возможность сотруднику самостоятельно выбирать средства нематериальной мотивации, это поможет избежать конфликта интересов среди коллектива, т.к. каждый выберет то, что ему нужно. Единственным условием предоставления такого пакета может быть сумма, на которую сотрудник может выбрать средства нематериальной мотивации. Основываясь на анализе действующей системы нематериальной мотивации персонала ООО НТК «Корсар», представим в таблице 6 основные её проблемы.

Таблица 6 - Проблемы нематериальной мотивации в ООО НТК «Корсар»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность сотрудников обучением и отсутствием возможности повышения квалификации	В результате опроса 100% сотрудников ответили об отсутствии обучения – на рисунке 12 показан анализ опроса сотрудников, где видно, что данный фактор набрал меньшее количество баллов	Разработать мероприятия по проведению обучения персонала организации: <ul style="list-style-type: none"> – составить график проведения тренингов внутри организации; – подобрать курсы повышения квалификации согласно должности и обязанностям
Отсутствие социального пакета для сотрудников	Результат опроса: 100% сотрудников сказали об отсутствии социального пакета – на рисунке 12 данный фактор набрал всего 10 баллов из 45 возможных	Разработать составляющие социального пакета с градацией по должностям
Оборудование зоны отдыха не отвечает современным требованиям	В ходе опроса 52% сотрудников выразили недовольство зоной отдыха – на рисунке 12 видно, что зона отдыха набрала всего 22% баллов	Разработать техническое оснащение комнаты отдыха

Таким образом, на основании анализа, проведенного во втором разделе можно сделать вывод о том, что в системе нематериальной мотивации есть слабые места, для устранения которых необходимо совершенствовать существующую систему мотивации и дополнить её новыми мерами стимулирования. Это поможет удержать персонал и привлечь новых специалистов, а также будет способствовать удовлетворению условиями труда у сотрудников и росту прибыли организации.

3 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО НТК «Корсар»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала

На основе выделенных проблем, можно выделить цель третьего раздела: разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников, которые включают в себя:

- разработку мероприятий по проведению обучения персонала организации;
- разработку составляющих социального пакета с градацией по должностям.

Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников можно разделить на блоки (рисунок 13).

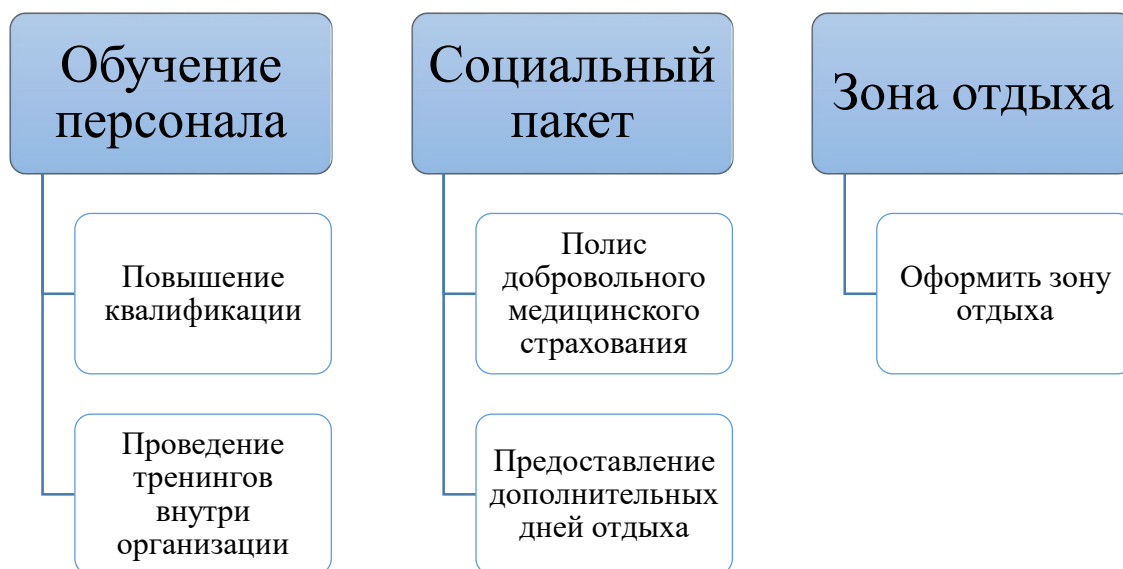


Рисунок 13 – Направления совершенствования нематериальной мотивации

Мероприятие 1 – мероприятия по проведению обучения персонала организации. Целью мероприятия является обновление ранее полученных

знаний и умений сотрудников, а также ускорение выполнения работы и сокращение количества ошибок.

Рекомендованы мероприятия внутреннего обучения, а именно тренинги для отдела продаж (таблица 7).

Таблица 7 – График проведения тренингов на 2022- 2023г.

Наименование тренинга	Месяц проведения							Длительность, час.	Ведущий тренинга
	Ноябрь 2022г.	Январь 2023г.	Март 2023г.	Май 2023г.	Июль 2023г.	Сентябрь 2023	Ноябрь 2023г.		
Технологии продаж	07.11	16.01	02.03	04.05	03.07	06.09	09.11	4	Руководитель отдела продаж
Большие продажи	14.11	19.01	10.03	11.05	10.07	13.09	16.11	4	Руководитель отдела продаж
Работа с возражениями клиентов	21.11	23.01	17.03	18.05	17.07	20.09	23.11	4	Руководитель отдела продаж
Выявление потребностей клиентов	28.11	26.01	28.03	25.05	24.07	27.09	30.11	4	Руководитель отдела продаж

Во время тренинга сотрудники могут задать интересующие вопросы, разобрать реальные ситуации всей группой. Тренинги позволят улучшить коммуникации с покупателями, увеличить число постоянных клиентов, повысить объем продаж.

Повышение квалификации происходит в организации, специализирующейся на таких повышениях–Компания «АПИ» г. Нижний Новгород. По итогам повышения квалификации сотруднику выдают сертификат о пройденном обучении.

Рекомендованы курсы повышения квалификации для отдела бухгалтерии:

- «Бухгалтер» - курс повышения квалификации для бухгалтера, проводить 1 раз в 5 лет, ближайшее обучение – декабрь 2022г. в объеме 40 часов;

- «Бухгалтер-профессионал» - курс повышения квалификации для главного бухгалтера организации, проводить 1 раз в 3 года, ближайшее обучение – февраль 2023г. в объеме 250 часов.

Мероприятие 2 – Разработка социального пакета.

Целью мероприятия является поддержание здоровья сотрудников и сокращение количества больничных листов.

Разрабатывается градация полисов добровольного медицинского страхования, а именно:

- для руководителей отделов и администрации оформляется полис расширенного действия: распространяется на все виды оказываемой помощи, без ограничений;
- для сотрудников оформляется полис добровольного медицинского страхования узкого назначения, с ограничениями, т.е. оказываемая помощь происходит в рамках консультации врачей и минимального обследования.

В полис добровольного медицинского страхования узкого назначения включить: приемы терапевта и узких специалистов, вызов врача на дом, анализы и исследования. Такой полис предоставлять сотруднику по истечению 6 месяцев работы.

В расширенный полис добровольного медицинского страхования включить: приемы терапевта и узких специалистов, вызов врача на дом, анализы и исследования, стоматологию, лечение в стационаре. Полис предоставлять работникам спустя 4 месяца работы.

Для предоставления дополнительных дней отдыха необходимо издать приказ, в котором прописать дни отдыха:

- 1 день отдыха ко дню рождения сотрудника;
- 1 день отдыха за успешную работу по итогам месяца;
- 3 дня отдыха ко дню свадьбы сотрудника;
- 3 дня отдыха ко дню рождения ребёнка у сотрудника.

При наступлении одного из случаев сотрудник пишет заявление на предоставление такого отдыха. День отгула оплачивается как рабочий.

Мероприятие 3 – Организация зоны отдыха. Создаётся с целью предоставления места и времени для отдыха сотрудников.

Для зоны отдыха выделяется помещение, в котором необходимо организовать зону приема пищи и зону отдыха сотрудников. В организации есть такое помещение, однако оно устарело и является только зоной приема пищи.

Необходимо разделить это помещение на зону приема пищи и зону отдыха сотрудников. Зона приема пищи включает: стол со стульями, микроволновка, чайник, машина для приготовления кофе, бутылки с питьевой водой. Дополнять зону приема пищи не нужно.

Зону отдыха сотрудников необходимо дополнить: настенными светильниками, диваном, кресла, журнальным столиком, колонками для музыки, часами.

Для оборудования зоны отдыха необходимо купить:

- Настенные светильники – 2 шт.
- Диван – 1 шт.
- Кресла – 3 шт.
- Журнальный столик – 1 шт.
- Колонки для прослушивания музыки – 2 шт.
- Настенные часы – 1 шт.

Таким образом, рекомендуемые мероприятия обновят и усовершенствуют знания и навыки сотрудников, позволят уменьшить число ошибок при работе, разработанные мероприятия позволят создать новые механизмы работы. Мероприятия, перечисленные в данном подразделе, будут способствовать увеличению производительности труда и как следствие повышение прибыли организации.

3.2 Оценка экономической эффективности рекомендованных мероприятий

Система нематериальной мотивации может быть представлена множеством мероприятий, для внедрения которых необходимо рассчитать их экономическую эффективность и срок окупаемости.

Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала, а именно:

- внутриорганизационного обучения;
- повышение квалификации сотрудников;
- оформление полиса добровольного медицинского страхования работников;
- предоставление отгулов сотрудникам;
- оформлением зоны приема пищи и отдыха сотрудников.

Рассчитаем затраты по мероприятиям обучения персонала, предложенным в предыдущем абзаце, в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на проведение обучения сотрудников

Вид обучения	Количество задействованных сотрудников, чел.	Время обучения, рабочий день	Сумма, руб.
Тренинг в организации	6	2	23 524
Курсы повышения квалификации	2	14	107 590
Итого:			149209

В расчет затрат обучения включено:

- проведения тренингов в организации – 4 обучения ежемесячно;
- заработная плата руководителя отдела продаж за 2 дня:

$$40000\text{руб.} / 21\text{день} \times 2 \text{ дня} = 3\ 810 \text{ руб.}$$

- заработная плата 5 менеджеров:

$$30000\text{руб.} / 21\text{день} \times 2\text{дня} \times 5\text{чел.} = 14\ 285 \text{ руб.}$$

- страховые взносы, начисляемые на заработную плату сотрудников в размере 30%:

$$(3810 + 14285) \times 30\% = 5\ 429 \text{ руб.}$$

Итого = 23 524 руб.

- повышение квалификации сотрудников
- стоимость повышения квалификации 14 рабочих дней: стоимость курса для главного бухгалтера = 26000руб., стоимость курса для бухгалтера = 19000руб.;
- расходы на оплату учебного отпуска для главного бухгалтера = 27645 руб.
- расходы на оплату учебного отпуска для бухгалтера = 21501руб.
- страховые взносы, начисленные на отпуск сотрудников в размере 30%:

$$(27645 + 21501) \times 30\% = 14444\text{руб.}$$

Итого = 107 590 руб.

Ожидаемый результат: рост продаж, увеличение числа постоянных клиентов, совершенствование ведения бухгалтерского и налогового учета, сокращение сроков формирования отчетности.

Рассчитаем затраты на внедрение социального пакета в систему нематериальной мотивации сотрудников в таблице 9.

Таблица 9- Расчет затрат на внедрение социального пакета

Составляющая социального пакета	Количество сотрудников, чел.	Сумма затрат в год, руб.
Полис ДМС – узкий набор	8	144 000
Полис ДМС – расширенный набор	3	90 900
Итого:		234 900

В расчет стоимости полиса добровольного медицинского страхования включено:

- полис ДМС узкого набора = 18000руб. в год на 1 сотрудника, узкий набор предоставляется 7 менеджерам и 1 бухгалтеру, затраты в год = 18000руб. x 8 чел. = 144000руб.
- полис ДМС расширенного набора = 30300руб в год на 1 сотрудника, расширенный набор предоставляется 3 сотрудникам, затраты в год = 30300руб. x 3 чел. = 90900руб.

Отгул в размере одного дня будет стоить работодателю в среднем:

$$30000 \text{ руб.} / 21 \text{ день} = 1429 \text{ руб.}$$

Рассмотрим затраты на организацию зоны отдыха в организации в таблице 10.

Таблица 10–Расчет затрат на совершенствование зоны отдыха для сотрудников

Наименование предмета	Количество, штук	Сумма, руб.
Настенные светильники	2	3 000
Диван	1	20 000
Кресло	3	15 000
Журнальный столик	1	5 000
Колонки для музыки	3	1 500
Настенные часы	1	700
Итого:		45 200

Сумма вложений на внедрение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников составляет 429 309 руб. По прогнозам после совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников производительность труда увеличится на 15%.

Согласно таблице 1 производительность труда в 2019 году – 14427 тыс. руб., в 2020 году – 9044 тыс. руб., в 2021 году – 32836 тыс. руб. Ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника в 2022 году после совершенствования системы нематериальной мотивации рассчитана по формуле 1:

$$\text{ОПР} = \text{ТекПР} \cdot \%ПР \quad (1)$$

Где ОПР – ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника;

ТекПР – текущая производительность труда;

%ПР–процент изменения производительности труда по прогнозу.

$$\text{ОПР} = 32836 \text{ тыс. руб.} \times 115\% = 37761 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем выручку в 2022 году как следствие увеличения роста производительности труда по формуле 2:

$$B = \text{ПР}_{\text{труда}} \cdot \text{Числ.} \quad (2)$$

где B – выручка за год;

ПР_{труда} – производительность труда на 1 человека;

Числ. – численность персонала.

$$\text{Выручка за 2022г.: } B = 37\,761 \text{ тыс. руб.} \times 11 \text{ чел.} = 415\,371 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост выручки за 2022 год по сравнению с 2021 годом:

$$415\,371 \text{ тыс.руб.} - 361\,192 \text{ тыс.руб.} = 54\,179 \text{ тыс.руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий, внедренных в 2022 году, по формуле 3:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (3)$$

Где Э – экономический эффект;

Р – результат от внедрения мероприятий(выручка);

З – затраты на внедрение мероприятий.

$$\text{Э} = 415\,371 \text{ тыс. руб.} - 357,07 \text{ тыс. руб.} = 415\,013,93 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий носит положительный характер, что подтверждает полезность предложенных мероприятий.

Теперь рассчитаем срок окупаемости вложений в совершенствование системы нематериальной мотивации по формуле 4:

$$C = \frac{ВЛ}{ПР} \quad (4)$$

Где, С – срок окупаемости;

ВЛ – сумма вложений;

ПР – средняя прибыль за 3 предшествующих года

Средняя прибыль за 2019-2021 гг. = $(798+88+1348) : 3 = 744,67$ тыс.руб.

Срок окупаемости = $357,07$ тыс. руб. / $744,67$ тыс. руб. = $0,5$ года, или 6 месяцев

По приведенным расчетам можно сделать вывод, что затраты на внедрение мероприятий окупятся примерно за 6 месяцев.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что стимулирование через удовлетворение социальных потребностей обладает высокой эффективностью. В организации, где соблюдается баланс материального и нематериального стимулирования, сотрудники выполняют свою работу совершая малое количество ошибок, существует дружный коллектив, персонал обладает высокой работоспособностью, сотрудники работают на протяжении долгого периода и не желают увольняться, прибыль организации увеличивается.

Заключение

Нематериальная мотивация важна не менее, чем материальная, только при соблюдении баланса можно достичь эффективной мотивации персонала, сплочённого коллектива и отличных финансовых результатов организации.

В первом разделе бакалаврской работы были рассмотрены теоритические основы нематериально мотивации персонала.

Проведен анализ организационной системы мотивации в ООО НТК «Корсар». Во время проведенного анализа были рассмотрены положительные и отрицательные стороны нематериальной мотивации персонала в организации.

Анализ системы мотивации показал низкий уровень нематериальной мотивации: отсутствие обучения, социального пакета, зоны отдыха. Низкая удовлетворенность карьерным ростом и корпоративными мероприятиями.

В третьем разделе сформированы рекомендации по совершенствованию нематериальной мотивации персонала и проведены экономические расчеты по внедрению рекомендаций. Предложенные рекомендации носят положительную экономическую эффективность.

По результатам внедрения мероприятий, предложенных в третьем разделе, ожидается увеличение выручки на 15%.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в организации мотивации персонала необходимо делать упор не только на материальное стимулирование, но и на нематериальные, главное правильно распределить систему стимулирования;
- правильно сформированная система нематериальной мотивации поможет в организации работы персонала и увлечении финансовых результатов;
- нематериальная система мотивации эффективна при удерживании ценных кадров и развитии персонала организации.

При внедрении разработанной системы нематериального стимулирования необходимо учитывать мнение сотрудников – это положительно отразится на обратной связи от подчиненных, ведь именно им пользоваться данной системой мотивации.

Список используемой литературы

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 234 с. — ISBN 978-5-4497-1176-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108237.html> (дата обращения: 01.10.2022)
2. Баженова Е. В. «Мотивация и стимулирование: на пути к успеху фирмы», 2009г.
3. Джонсон, У. Команда А: модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / Уитни Джонсон ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 221 с. - ISBN 978-5-9614-2910-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221008> (дата обращения: 13.10.2022)
4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности, 2003г.
5. Зоткина, Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки : монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2017. — 178 с. — ISBN 978-5-9961-1577-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/83739.html> (дата обращения: 08.10.2022)
6. Иванова И. А., Камнева Е. В., Кохова И. А. [и др.] Система оценки персонала в организации : учебник /; под редакцией М. В. Полевой. — Москва : Прометей, 2018. — 280 с. — ISBN 978-5-907003-87-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94528.html> (дата обращения: 01.10.2022)
7. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. — 8-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-2268-9. — Текст : электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82728.html> (дата обращения: 02.10.2022)

8. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 524с. – (Высшее образование)

9. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

10. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. А. Королева. — 2-е изд. — Челябинск, Саратов : Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 376 с. — ISBN 978-5-4486-0682-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/81502.html> (дата обращения: 11.10.2022)

11. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 224 с. — ISBN 978-5-394-04007-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/99371.html> (дата обращения: 01.10.2022)

12. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации : методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2019. — 135 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89499.html> (дата обращения: 11.10.2022)

13. Назаренко А.В., Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 116 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR

SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92969.html> (дата обращения: 01.10.2022)

14. Пласкова, Н. С. Экономический анализ : учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. — Москва :ИНФРА-М, 2021. — 324 с. — (Высшее образование:Бакалавриат). — DOI 10.12737/1069047. - ISBN 978-5-16-015915-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1069047> (дата обращения: 13.10.2022)

15. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура : учебник / Т. Н. Персикова. — Москва : Логос, 2015. — 288 с. — ISBN 978-5-98704-467-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/70694.html> (дата обращения: 10.10.2022)

16. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. — 4-е изд. — Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2019. — 373 с. — ISBN 978-985-503-942-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93422.html> (дата обращения: 11.10.2022)

17. Толковый словарь «Инновационная деятельность» [Электронный ресурс]. URL: <https://rus-innovative-activity-dict.slovaronline.com/261-мотивация> (дата обращения: 08.10.2022)

18. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022)
URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

19. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.06.2022) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"

20. Шамис В. А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. — Москва :Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 103 с. — ISBN 978-5-4497-1816-7. — Текст : электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:
<https://www.iprbookshop.ru/124163.html> (дата обращения: 08.10.2022)

21. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала - М.: ГроссМедиа, 2005. - 224 с. - ISBN 5-476-00097-6.

22. Контур Школа «Курсы повышения квалификации» URL:
<https://kontur.ru/lp/school>

23. Ингосстрах «ДМС» URL: https://www.ingos.ru/health_life/dms/

24. Сбербанк ДМС URL: <https://online.sberbankins.ru/store/voluntary-medical-insurance-online-v2/>

25. Сайт ООО НТК «Корсар» :www.TDKorsar.ru