

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)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

Т.Я. Васильева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2024

Аннотация

Выпускную квалификационную работу выполнила: Васильева Т.Я.

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала»

Руководитель: Шаногина С.О.

Цель выпускной квалификационной работы – анализ и совершенствование системы нематериальной мотивации персонала на предприятии.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Магистрالی севера» основным видом которого является строительство жилых и нежилых зданий.

Предметом исследования являются методы нематериального мотивирования работников предприятия, используемые в управлении персоналом.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «Магистрالی Севера» могут быть использованы на предприятии для повышения лояльности работников, стимулировании работоспособности, улучшения микроклимата в коллективе и, как следствие, повышении экономических показателей организации.

Работа начинается с введения, где четко определены ключевые элементы работы: цели, задачи, предмет и объект исследования, методы и информационная база. Далее следуют три раздела, в которых поэтапно решаются установленные задачи. В заключении представлены результаты исследования, перечень используемой литературы и приложения.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	7
1.1 Нематериальная мотивация персонала: сущность и методы	7
1.2 Формирование системы нематериальной мотивации персонала.....	14
1.3 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	21
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «Магистрالی Севера»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Магистрالی Севера»	26
2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала ООО «Магистрالی Севера».....	29
3 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Магистрالی Севера»	45
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала.....	45
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	48
Список используемой литературы	57
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Магистрالی Севера» за 2021-2023 гг.....	60
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Магистрالی севера» за 2021-2023 гг.	61
Приложение В Опросный лист	62

Введение

Мотивация персонала – процесс побуждения человека к деятельности для достижения личных целей организации.

Нематериальная мотивация персонала – это та мотивация, на которую работодатель не тратит денег или расходует на них незначительную часть бюджета. Благодаря этому в компании могут внедряться способы моральной мотивации, которые не зависят от экономических показателей работы предприятия.

Успешность руководства организацией в значительной степени определяется состоянием и эффективностью внедрённой системы стимулирования сотрудников. Усовершенствование мотивационных механизмов на предприятии способствует укреплению инициативности персонала, уменьшению количества конфликтов среди коллектива, усилению значимости каждого работника, что, в свою очередь, стимулирует общую продуктивность и эффективность бизнес-процессов организации.

Стратегическая разработка и внедрение системы стимулирования сотрудников оказывается весомым аспектом в HR-менеджменте. Неструктурированный подход к мотивации может спровоцировать проблематику, начиная от снижения эффективности рабочего процесса до нарушений рабочей дисциплины. Если руководство не только игнорирует вопросы стимулирования, но и тормозит инициативность своих подчинённых, это может усугубить ситуацию. Актуальной становится задача исследования воздействия мотивационной среды на эффективность выполнения служебных задач. Это предполагает анализ уровня удовлетворённости сотрудников их роли и должностных обязанностей на предприятии, а также оценку степени их удовлетворения действующей системой вознаграждения, включая как материальные, так и нематериальные аспекты стимулирования.

Параллельно, в период экономических потрясений и дефицита финансового обеспечения, приобретает особую значимость стратегия разработки и внедрения системы нематериального стимулирования

работников. Такая система способствует повышению их лояльности и сохранению их на рабочих позициях, позволяя при этом сократить финансовые издержки компании.

Основной целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы нематериальной мотивации персонала на предприятии и разработка мероприятий по ее улучшению.

Для того чтобы достичь поставленной цели, необходимо выполнить решение следующих задач:

- определить основополагающие аспекты нематериальной мотивации сотрудников;
- провести оценку уровня и структуры системы мотивации сотрудников компании;
- провести мероприятия по совершенствованию системы мотивации, которая будет использоваться в целях повышения эффективности труда работников.

Тема дипломной работы – деятельность компании ООО «Магистрالی севера», основной вид деятельности которой - возведении объектов жилой и коммерческой недвижимости.

Предметом исследования является система нематериальных стимулов персонала организации.

В процессе исследовательской деятельности применены следующие методологические подходы:

- индукция;
- дедукция;
- логический и статистический анализы;
- использование инструментов финансового анализа;
- дополнительные приёмы исследования.

Методологический фундамент исследования складывается из научных публикаций российских и иностранных учёных, затрагивающих проблематику кадрового менеджмента, а также данных, полученных из онлайн-источников.

Исследовательскую и теоретическую основу проведения исследования составляет нормативная документация и бухгалтерская отчётность компании ООО «Магистрالی севера» за период с 2021 по 2023 годы.

Состав данной работы определён следующим образом: содержит введение, три раздела, заключение, список используемых источников и приложений.

Первая часть раздела посвящена рассмотрению теоретических аспектов системы нематериального стимулирования персонала.

Вторая часть посвящена рассмотрению организационно-экономической характеристике предприятия. Проводится анализ действующей системы нематериального стимулирования.

Третья часть посвящена предложенным мероприятиям по совершенствованию системы материального стимулирования.

Применимость результатов выпускной квалификационной работы выражается через внедрение разработанных направлений для улучшения нематериального стимулирования работников компании ООО «Магистрالی севера», что способствует эффективности внутрикорпоративного поощрения и поддержки персонала.

1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

1.1 Нематериальная мотивация персонала: сущность и методы

Нематериальная мотивация основана на стремлении к активизации внутренних ресурсов работников, за счёт удовлетворения их социальных потребностей, психологических аспектов взаимодействия внутри коллектива (коммуникация, признание заслуг, уважение коллег, самореализация). Применение таких нефинансовых стимулов и инструментов направлено на усиление лояльности и продуктивности персонала, что в целом направлено на улучшение результативности всех процессов в предприятии.

Нематериальные формы мотивации могут функционировать как эффективный механизм для укрепления приверженности работников. Этот аспект является наиболее важным для устойчивого существования предприятия и направлен на развитие качественных и длительных трудовых отношений с работником.

Для того чтобы повысить эффективность использования нематериальных стимулов для профессионального роста работников, следует использовать их с целью развития и раскрытия внутренних способностей работников и оптимизации корпоративной культуры. В конечном итоге, применение этих мер может привести к повышению производительности труда, а, следовательно, и к увеличению материального благосостояния предприятия.

Для грамотной работы с человеческими ресурсами в аспекте нематериальных вознаграждений необходимо обеспечить эффективное использование стимулов, которые могут быть использованы для решения конкретных задач по привлечению на работу высококвалифицированных кадров, эффективному подбору персонала, который будет соответствовать временным рамкам и объёмам потребностей в сотрудниках, а также на снижение уровня оттока кадров. Так же важными факторами являются

развитие и поддержание корпоративных ценностей и норм, улучшение рабочей атмосферы внутри коллектива, а также формирование мер по улучшению корпоративного имиджа организации.

Программа нематериальных стимулов учитывает психологические аспекты поведения работников во время исполнения ими своих трудовых обязанностей, уделяет особое внимание тому, удовлетворён ли работник своей работой, качеством ее выполнения, получает ли похвалу и признание от руководителей и коллег за качественно выполненную работу.

Нематериальное стимулирование работников организации можно условно разделить на следующие типы:

- моральные,
- психологические,
- социальные,
- организационные.

Социальное стимулирование необходимо, чтобы повысить самооценку работников, учитывать их мнение при принятии решений.

Психологическое стимулирование помогает закрыть потребности в общении.

Моральное стимулирование помогает удовлетворить потребности в уважении и признании.

Организационное – помогает закрыть потребности работника в безопасности, заботе и внимании.

В случае их правильного использования, руководители организации смогут эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия.

Методы морального стимулирования представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Группы методов морального стимулирования персонала

В рамках коммуникационной стратегии, в качестве основных мероприятий следует выделить проведение, собраний, совещаний, совместных посещений культурно-массовых мероприятий, конференций, публичную демонстрацию успехов, создание фирменного стиля предприятия, внутрикорпоративный PR, стратегическую пропагандистскую деятельность (видеоролики, разработка писем и информационных сообщений), корпоративные издания.

Корпоративные мероприятия включают в себя конкурсы профессионального мастерства, обучающие съезды, конференции, проведение совместного досуга (корпоративные торжества, спартакиады, участие в субботниках, посещение учреждений, питомников для животных с целью оказания помощи) [1].

Поощрения за достижения в производственной деятельности включают в себя: представление работников к различного рода наградам, вручение дипломов, грамот, сертификатов, публичное признание выдающихся успехов работников в выполнении производственных заданий, поручений на корпоративных собраниях, официальных празднованиях и т.д.

Когда речь заходит об управлении взаимоотношений в коллективе, важно помнить о значимости применения демократических принципов лидерства. Взаимоотношения работника и руководителя основываются на высоком уровне взаимодоверия, справедливости, уверенности в профессионализме друг друга. Так же очень важным является подбор персонала, основанный на научных методах, что способствует формированию эффективной команды. Помимо этого, обучение и аттестация персонала, играют ключевую роль в развитии их профессиональных навыков. Нельзя забывать и об использовании социально-психологических техник, направленных на укрепление у команды умений продуктивной взаимодействия. Эти техники способствуют созданию благоприятной атмосферы в коллективе, повышая, тем самым, уровень взаимопонимания и сотрудничества между членами коллектива.

Информационный аспект имеет важное значение в стратегии материальной мотивации. Инструментами для передачи информации служат разнообразные коммуникативные средства (защищённый корпоративный мессенджер, электронная почта, внутренний корпоративный портал, системы телеконференции и т.д.).

Организационное стимулирование – это комплекс мер по регулированию рабочего процесса, направленных на повышение удовлетворённости работника от выполненных им трудовых обязанностей. Это достигается путём улучшения различных аспектов трудовой деятельности, таких как:

- качество и безопасность рабочей среды. Улучшение условий труда, оптимальный режим труда и отдыха, безопасная и чистая обстановка, приводят к снижению уровня стресса на рабочем месте, а значит, к повышению производительности;
- интересность и значимость поставленных задач. Выполнение задач, которые сотрудник считает важными и мотивирующими, повышает его вовлеченность и энтузиазм;

- справедливое вознаграждение. Работник должен знать, что его труд ценится и адекватно оплачивается;
- позитивная корпоративная культура. Толерантная, уважительная рабочая среда в коллективе способствует хорошему самочувствию работников;
- хорошие межличностные отношения. Взаимоотношения с коллегами и руководством создают благоприятный психологический климат и повышают удовлетворённость работой.

Основные группы методов организационного стимулирования персонала представлены на рисунке 2.

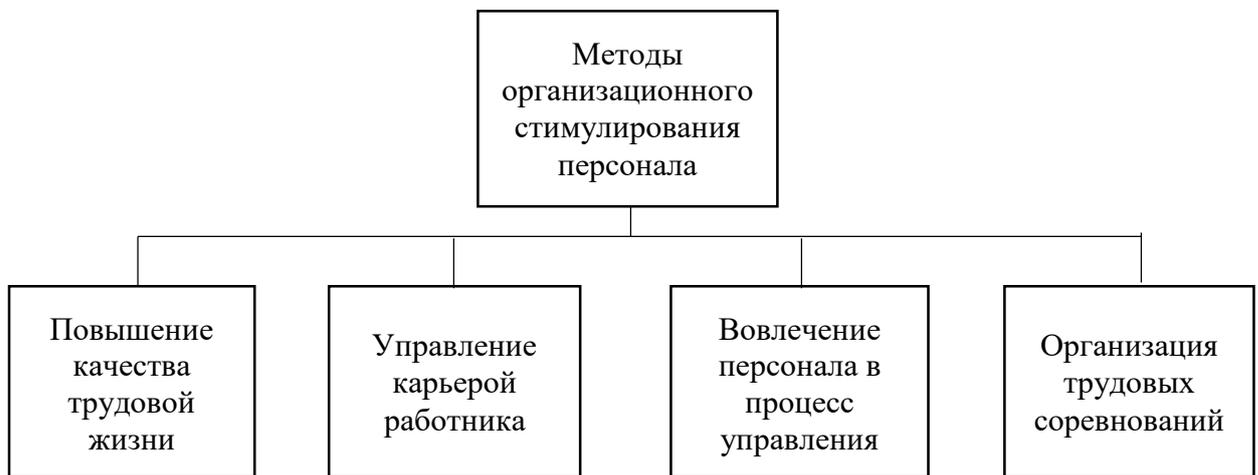


Рисунок 2 – Группы методов организационного стимулирования персонала

Усовершенствование трудового процесса не только улучшает организацию и условия труда, но и:

- повышает стандарты рабочей среды, гарантирует безопасные условия труда и комфорт сотрудникам;
- расширяет функциональные обязанности работников, предоставляя им возможность профессионального роста и развития;
- организует образовательные возможности, помогая сотрудникам достигать своих карьерных целей.

Карьерный менеджмент работника включает стратегическое планирование, управление и контроль.

Активизация участия сотрудников в принятии управленческих решений может принимать различные формы:

- стимулирование коллективного диалога по рабочим вопросам и поощрение формирования рабочих групп;
- делегирование ответственности и полномочий сотрудникам;
- предоставление регулярной обратной связи и признание вклада сотрудников;
- создание систем вознаграждения за инициативы и предложения.

Отдельного внимания заслуживает предоставление дополнительной свободы сотрудникам. Исследования А.Е. Боковня показали, что расширение самостоятельности персонала усиливает их чувство значимости и серьёзности по отношению к исполняемым обязанностям [2]. Это приводит к повышению мотивации, продуктивности и удовлетворённости работой.

Проведение соревнований среди трудовых коллективов имеет очень большое значение для организации и заключается в выявлении и поощрении лучших работников, подразделений, отделов, служб и филиалов.

Поощрение персонала за достижение определённых успехов, результатов, вклада в работу, может выражаться в предоставлении работнику особых условий занятости, например, дополнительного отдыха.

Существуют разные методы мотивации персонала свободным временем (рисунок 3).



Рисунок 3 – Группы методов стимулирования свободным временем

Для расширения возможностей дополнительного отдыха могут быть предусмотрены следующие варианты:

- один внеплановый оплачиваемый выходной день;
- нескольких дней к основному отпуску;
- дополнительный оплачиваемый выходной;
- дополнительный отпуск без сохранения заработной платы.

Для того чтобы сотрудник мог самостоятельно регулировать продолжительность своего рабочего дня или недели, на предприятии может применяться саморегулирование рабочего времени. При гибком графике рабочей недели границы рабочего дня могут быть таковыми, что продолжительность рабочего дня может быть меньше или больше нормальной (восьмичасовой), но в сумме в неделю работник должен отработать не менее 40 часов рабочего времени. При этом, обязательно соблюдение норм рабочего времени, установленных в Трудовом Кодексе РФ.

К занятости по нестандартным организационным формам труда можно отнести сезонную работу, временные трудовые контракты, удалённая работа и прочие модели [3].

Определение оптимального способа мотивации сотрудников без использования материальных стимулов в рамках управленческого процесса

требует проанализировать текущие условия, определить цели использования нематериальных методов мотивации, а также учесть соотношения поставленных задач и стремлений персонала.

1.2 Формирование системы нематериальной мотивации персонала

Исследования показывают, что мотивация сотрудников играет важную роль в развитии организации и повышении эффективности ее работы. Современные стратегии управления часто основываются на уникальности психологических характеристик работников. В связи с этим классические подходы к мотивации, основанные на материальном поощрении, все больше претерпевают изменения и все чаще используют нематериальные аспекты мотивации.

Комплексный подход позволяет создать механизм мотивации и поощрения сотрудников, который должен быть встроен в уникальную корпоративную культуру.

Для разработки системы мотивации работников организации можно использовать алгоритм, приведённый на рисунке 4.

Основой построения системы вознаграждения персонала по данной схеме являются различные методы. Они должны начать формирование мотивационной среды, объединить цели, задачи сотрудников и компании. Для эффективного формирования мотивационной среды на предприятии необходимо создать благоприятную атмосферу в команде, совершенствовать систему поощрений, стимулировать работника к карьерному росту.



Рисунок 4 – Схема разработки мотивации персонала

Чтобы мотивационная среда начала эффективно работать, необходимо провести мероприятия по улучшению корпоративной культуры, постоянно культивировать чувство причастности работников организации, обеспечивать благоприятный эмоциональный климат внутри коллектива, разрабатывать методики развития профессиональных и личностных качеств работника, создавать систему нематериального поощрения, усовершенствовать методы оценки деятельности персонала [4].

Таким образом, корпоративная культура является важным элементом, который связывает стратегию организации и мотивационную среду.

Все элементы формирования стимулирующей атмосферы могут быть объединены в более крупные сегменты. Основными являются: стимулирование работников и их профессиональный рост, и обучение, что

относится к ключевым сферам в системе управления человеческими ресурсами, как демонстрируется на иллюстрации (рисунок 5).

Организационная культура так же является одним из важных элементов для взаимосвязи стратегии организации с мотивационной средой. Рисунок показывает, что элементы обладают зонами наложения, и имеют тесную связь между анализируемыми процессами.



Рисунок 5 – Модель формирования мотивационной среды

Таким образом, разработка эффективной мотивационной стратегии охватывает анализ и реализацию разнообразных аспектов управления человеческими ресурсами и не ограничивается исключительно экономическими стимулами. Вопросы, связанные с областью "корпоративное

обучение и профессиональное развитие" помогают активизироваться методам нематериального стимулирования, которые способны раскрыть индивидуальный потенциал сотрудников и поддержать работника на пути повышения эффективности трудового процесса.

Одним из наиболее значимых аспектов создания мотивационной среды в компании является гарантия перспективы карьерного роста для сотрудника. Это включает в себя возможности для продвижения по служебной иерархии и предоставление ресурсов для профессионального и личностного развития.

Образовательный процесс является ключевым стимулом для работника и представляет собой эффективно построенную, упорядоченную образовательную программу внутри компании.

Грамотно организованная и внедрённая система обучения позволяет добиться мотивационного эффекта, который будет заключаться в осознании сотрудником ценным для трудового процесса, удержании сотрудников на предприятии.

Для повышения уровня компетентности работников предприятия можно использовать следующие подходы: обучение работника внутри организации непосредственно на его рабочем месте или обучение в специализированных учебных заведениях. Внутрипроизводственное обучение отличается экономической эффективностью, способствует быстрой адаптации работника в реальных условиях труда, и является более доступным для тех сотрудников, кому режим формального образования может даваться с трудностью. Основными методами обучения на рабочем месте являются: обучение на основе копирования действиям квалифицированных коллег, производственный инструктаж, ротация должностей, наставничество со стороны более опытных сотрудников, коучинг, стажировки.

Многие специалисты считают, что коучинг является ключевым инструментом, способствующим карьерному росту работника. Эффективность коучинга заключается в его способности внедряться в процесс

стимулирования личностного роста и развития лидерских качеств, одновременно охватывая все составляющие (рисунок 5).

Существует множество определений коучинга. «Коучинг – это раскрытие потенциала человека для того, чтобы он смог добиться наилучших результатов. Цель коучинга – помочь человеку учиться самостоятельно, а не научить его» [6]. «Коучингом называется процесс, построенный на принципах партнёрства, который стимулирует мышление и творчество клиентов и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала» [8].

Несмотря на разнообразие определений коучинга, в каждой из них прослеживается общность. Коучинг направлен на культивирование человеческого потенциала, стимулирования мотивации к труду и карьерному росту, увеличению производительности труда.

В процессе проведения большого количества исследований проводился анализ, и определялись различия между коучингом и наставничеством. Наставничество осуществляется, как процесс перенимания проверенных методик и знаний выполнения работ от более опытного сотрудника. Этот процесс не всегда ведёт к развитию личных способностей. В то время как коучинг направлен на раскрытие потенциала работника для самостоятельного решения задач и преодоления трудностей путём активации его собственных ресурсов. Коуч создаёт условия, чтобы сотрудник мог самостоятельно проанализировать ситуации и найти пути ее решения.

Определение коучинга можно описать так: «Коучинг является методом управленческого воздействия, цель которого - стимулировать у работника стремление к самосовершенствованию, а также помочь в выработке плана персонального и карьерного роста». Однако эффективность коучинга зависит от профессионального уровня сотрудника, его преданности корпоративным ценностям, индивидуальных психологических характеристик, таких как, источников внутреннего вдохновения, уровня креативности.

Понятие референции - уровень влияния моделей поведения, общественного мнения на принятие индивидуального решения. Внешняя референция означает высокую степень значимости оценки, похвалы, а также публичности признания и внешних его признаков. Внутренняя референция - основана на личных убеждениях, восприятии и стойкости перед мнением окружающих.

Творческий потенциал работника выражается в выборе методов решения задач в профессиональной сфере или повседневной жизни, которые могут быть стандартные (типовые), повторяющиеся (рутинные), инновационные, оригинальные.

В настоящее время существует три модели коучинга: авторитарная, демократическая и целостная. Авторитарная модель используется для решения накопившихся проблем. Демократическая применяется при работе с командами. Целостная применяется, если необходимо решить проблемы в нескольких областях. Общностью этих моделей является стремление обучаемого к изменениям. Различие заключается во взаимоотношениях между коучем и обучаемым.

Для того, чтобы получить положительный результат работы коучинга с персоналом предприятия, необходимо следовать всем стадиям цикла, представленным на рисунке 6.

Коучинг – важное средство нематериального стимулирования персонала [4]. Например, отчёты, затронутые в исследовательской работе, свидетельствуют о том, что 57,1% опрошенных специалистов определили коучинг, как инструмент повышения мотивации сотрудников.



Рисунок 6 – Структура цикла коучинга

В процессе проведения исследований было выявлено, что применение коучинга, как метода нематериального стимулирования, занимает лидирующее место в бизнес-среде. Это подтверждают 53,6% респондентов. Среди других целей, стимулирование сплочённости и наращивание

потенциала для подготовки будущих лидеров (кадровый резерв), занимают с показателями в 50% и 46,4% соответственно.

Важно понимать, что эффективность обучения, коучинга, наставничества становится очевидной только тогда, когда сотрудник прилагает все усилия для приобретения новых навыков и проявляет к ним активный интерес. Коучинг как стимулирующий инструмент обучения, будет активизировать сотрудника, его внутренний потенциал, улучшать качество управленческих решений, определять основные роли в команде, способствовать карьерному росту и продвижению [3].

Таким образом, чтобы эффективно использовать систему мотивации необходимо объединить все аспекты деятельности в области управления персоналом.

1.3 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала

Основной актив любой современной компании – талант и умения сотрудников. Именно подходящая мотивационная стратегия служит залогом успеха для достижения корпоративных целей, поскольку эффективная мотивация позволяет максимизировать производительность отдельного работника и команды в целом. Для осуществления подобных изменений необходимо грамотно разработать программы стимулирования работников внутри предприятия.

«Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей» [4].

«Мотивация – комплекс мотивов, определяющих состояние личности – ее расположенность или не расположенность к тем или иным действиям, поступкам, оценкам, это создание системы стимулов, ориентирующих

человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации» [3].

Важность применения нематериальных стимулов в повышении мотивации сотрудников заключается в экономии денежных ресурсов предприятия. Но существует ряд проблем, которые распространены во многих современных компаниях:

- низкая коммуникационная связь внутри команды, которая мешает эффективной реализации программ повышения квалификации работников;
- отсутствие здоровой конкуренции среди коллег, которая необходима для повышения мотивации и улучшения индивидуальных показателей;
- отсутствие локальной интеграции аспектов нематериальной мотивации внутри одной компании.

Основной задачей стимулирования является построение качественных отношений сотрудничества внутри рабочего коллектива, которые в свою очередь способствуют повышению эффективности трудовой деятельности. В связи с этим совместное общение должно строиться на профессиональных интересах сотрудников. Для этого необходимо использовать проведение таких мероприятий, как: соревнования по профессиональному мастерству и тематические круглые столы, предназначенные для обмена опытом в сфере профессиональной деятельности.

Организация дискуссионных форумов в виде круглых столов требует минимальных финансовых вложений. Для проведения подойдёт обычный переговорный зал, оснащённый необходимыми мультимедийными средствами, такими как проекторы или экраны для демонстрации презентаций.

Важно понимать, что внедрение и проведение профессиональных соревнований между работниками способствует проявлению их лучших способностей. Это позволяет руководящему звену усовершенствовать методы

оценки персонала, совмещая их с поощрением, и более эффективно общаться с сотрудниками.

Оценку работникам могут давать начальники структурных подразделений, руководители отделов организаций-партнёров, способствуя тем самым, повышению объективности оценки, независимости суждений.

Конкуренция среди работников стимулирует профессиональное развитие и улучшает результаты производственной деятельности, как отдельных сотрудников, так и команды в целом, что позволяет эффективно сблизить сотрудников внутри компании.

Ключевую роль занимает активизация процедуры вовлечения персонала в генерирование инновационных идей при организации конкурсов. Сотрудники зачастую имеют глубокое понимание операционных процессов и потенциальных улучшений в рамках корпоративной системы. Поскольку они ежедневно сталкиваются с неэффективностью механизмов управления, у них возникает чёткое ощущение нехватки или избытка материальных и нематериальных активов. Эти работники могут выявлять перспективные инновации, которые приведут к повышению производственных показателей и общей производительности труда.

Проблема взаимоотношений с начальством так же может быть решена путём внедрения конкурсных методов. Например, призёры соревнований по профессиональному мастерству могут обладать расширенными возможностями взаимодействия с управленческим составом и выступать в качестве представителей коллектива либо в целом организации [12].

Организация может установить еженедельный приёмный час для сотрудников, предоставляя возможность встречи с руководителями высшего звена или руководителем подразделения с целью отслеживания профессионального прогресса, внесения необходимых корректив и стратегического планирования развития компании.

Компания в приоритеты ставит утверждение принципов нематериального стимулирования для анализа влияния подобных методов на

результативность сотрудников, через мониторинг и оценку показателей работы до и после применения данных механизмов. Это позволяет оценить их влияние на производительность персонала.

Центральной задачей стратегии развития корпоративной культуры является формирование эффективных линий общения на различных уровнях организационной структуры – в горизонтальной иерархии между сотрудниками одного уровня и в вертикальной линии между подчинёнными и руководством. В современных условиях совместный труд и совместный отдых являются важным механизмом укрепления связей, необходимых для создания правильной атмосферы в коллективе. Комплекс организационных и управленческих решений, направленных на планирование и реализацию коллективного досуга, способствует не только общению, но и укреплению физического здоровья и психологического благополучия сотрудников.

В процессе написания первой главы бакалаврской работы были изучены теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала. На основе этой информации, полученной в ходе проведения оценки персонала, появилась возможность разработать наиболее эффективную систему мотивации. Целью такой системы является повышение производительности сотрудников и увеличение прибыли компании.

В современном мире все больше компаний осознают важность нематериальной мотивации персонала для достижения успеха и устойчивого развития бизнеса. Нематериальная мотивация включает в себя различные аспекты, такие как признание, уважение, возможность саморазвития, интересные задачи и т.д.

Одним из ключевых аспектов нематериальной мотивации является признание и поощрение достижений сотрудников. Сотрудники, чьи достижения оцениваются и признаются руководством, чувствуют себя ценными и важными для компании, что стимулирует их на дальнейшие успехи. Признание может быть, как публичным, так и приватным, но важно, чтобы оно было искренним.

Другим важным аспектом нематериальной мотивации является возможность саморазвития. Сотрудники, стремящиеся развиваться, расти профессионально, ценят возможность учиться новому, повышать свою квалификацию и получать новые знания и навыки. Программы обучения, тренинги, мастер-классы и другие инициативы, направленные на развитие сотрудников, способствуют повышению мотивации и эффективности работы.

Также важным аспектом нематериальной мотивации является интерес к выполняемой работе. Сотрудники, которые находят удовольствие в своей работе, более продуктивны, мотивированы и довольны своей жизнью. Поэтому компании стараются создавать благоприятные условия труда, интересные и разнообразные задачи, а также поддерживать дружескую и поддерживающую атмосферу в коллективе.

Доверие со стороны руководства играет важную роль в формировании мотивации сотрудников – чувство ответственности и принадлежности к команде способствует улучшению результатов работы.

Таким образом, нематериальная мотивация персонала играет важную роль в успешной деятельности компании. Понимание теоретических аспектов нематериальной мотивации поможет руководству разработать эффективные стратегии по мотивации сотрудников, что, в свою очередь, приведёт к повышению производительности и успеху бизнеса.

2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «Магистрالی Севера»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Магистрالی Севера»

Компания «Магистрالی Севера», обладающая статусом ООО, была основана 1 июня 2005 года в городе Ухта Республики Коми.

В момент регистрации ей были присвоены следующие регистрационные номера: ОГРН 1051100632593, ИНН 1102048324 и КПП 110201001.

Юридический адрес компании находится по адресу: Республика Коми, город Ухта, проспект А. И. Зерюнова, дом 6.

Основная сфера деятельности компании – это строительство объектов жилого и коммерческого назначения.

В дополнение к основной деятельности, компания также занимается:

- предоставлением услуг пассажирских перевозок железнодорожным транспортом на междугородних и международных направлениях;
- организацией грузовых перевозок железнодорожным транспортом;
- предоставлением услуг в сфере бухгалтерского учёта;
- консультационными услугами в области коммерческой деятельности и управления.

Руководство предприятия осуществляется Генеральным директором, который руководит всей деятельностью общества; руководит коллективом через своих заместителей, а также соответствующие функциональные отделы.

Организационная структура ООО «Магистрالی Севера» представлена рисунке 7.

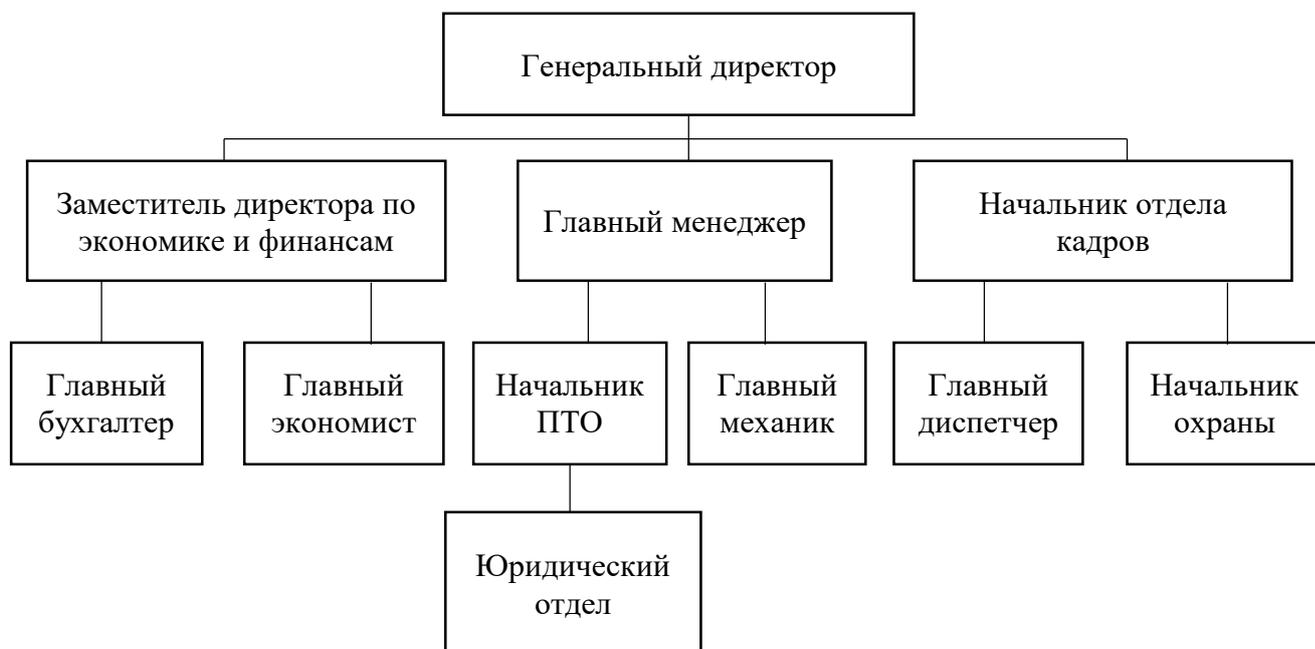


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Магистрالی Севера»

Далее проанализируем финансовые показатели ООО «Магистрالی Севера» (Таблица 1).

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели ООО «Магистрالی Севера» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изменения (+/-)	Темп прироста %	Абс. изменения (+/-)	Темп прироста %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка	1100	3839	6500	2739	348,9	2661	169,3
Расходы по обычной деятельности	1585	1739	2115	154	109,7	376	121,6
Прочие доходы и расходы	3335	2870	3270	-465	86	400	113,9
Чистая прибыль (убыток)	3820	770	4098	-3050	20,1	3328	532,2
Среднесписочная численность персонала	74	75	72	1	101	-3	96,0
Производительность труда, руб./ч.	14,86	51,18	90,72	36,32	344	39,54	177,3
Затраты на 1 руб. выручки	1,44	0,45	0,32	-0,99	31,25	-0,13	71,1

Анализ финансово-экономических показателей ООО «Магистрала Севера» за период 2021-2023 годы показывает значительный рост ключевых показателей. Выручка компании увеличилась более чем в пять раз с 2021 года, что свидетельствует о значительном расширении операционной деятельности и улучшении рыночного положения.

Динамика изменения основных финансовых результатов работы ООО «Магистрала Севера» представлена на рисунке 8.

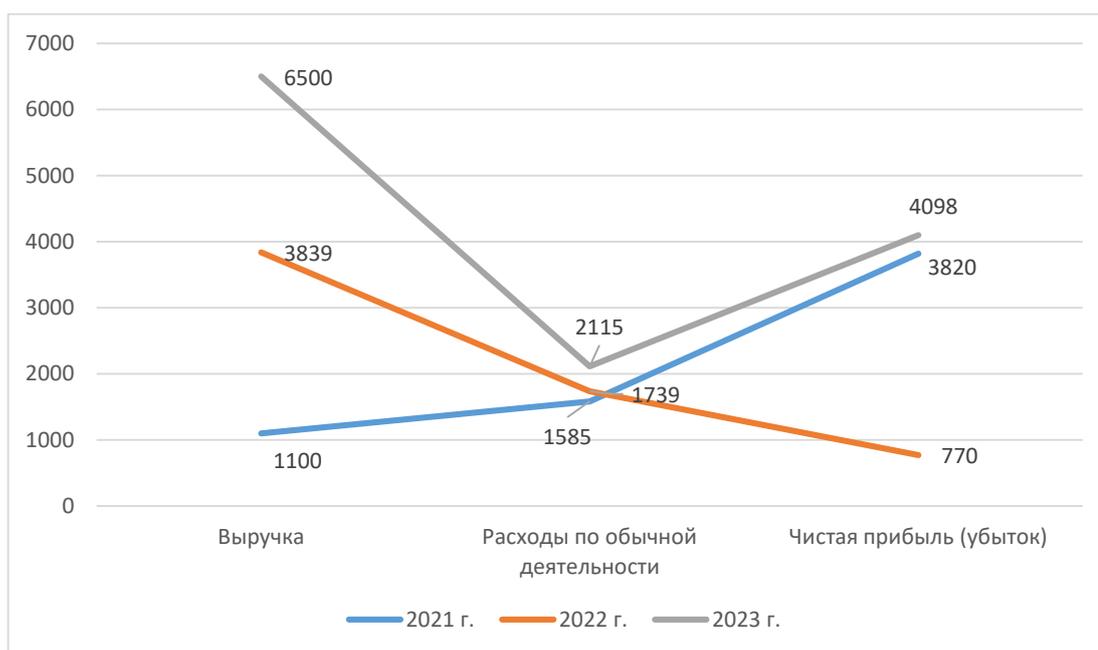


Рисунок 8 – Динамика чистой прибыли ООО «Магистрала Севера», тыс. руб.

Чистая прибыль также показала впечатляющий рост после падения в 2022 году, что может быть результатом эффективного управления и оптимизации затрат.

Снижение затрат на 1 рубль выручки и увеличение производительности труда подтверждают повышение эффективности бизнес-процессов. Однако сокращение численности персонала при росте выручки может указывать на автоматизацию процессов или изменения в структуре компании.

В целом, данные показывают положительную динамику развития предприятия, но требуют детального анализа причин изменений и их долгосрочного влияния на стабильность компании.

2.2 Анализ действующей системы нематериальной мотивации персонала ООО «Магистрالی Севера»

Структура персонала ООО «Магистрالی Севера» и ее динамика за 2021-2023 гг. представлена ниже (Таблица 2).

Таблица 2 – Списочная численность персонала ООО «Магистрالی Севера» за 2021-2023 гг.

Категория работников	2021 г		2022 г.		2023 г.		Отклонение 2023 г. к 2022 г.	
	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %	человек	удельный вес, %
Руководители	4	5,4	4	5,3	4	5,6	0	0
Специалисты	14	18,9	16	21,4	15	20,8	-1	-6,7
Рабочие	56	75,7	55	73,3	53	73,6	-2	-3,8
Всего	74	100	75	100	72	100	-3	-4,1

Проанализировав данные, представленные в таблице, можно сделать вывод, что коллектив предприятия составляют руководители, специалисты и рабочие.

Рабочий персонал – самая многочисленная и основная часть коллектива организации. Именно эти работники занимаются непосредственным созданием материальных благ.

Среднесписочная численность работников ООО «Магистрالی Севера» в 2023 году по сравнению с 2022 годом уменьшилась на 4,1% или 3 человека. Уменьшение среднесписочной численности персонала в 2023 году произошло за счёт уменьшения числа специалистов на 1 человека или 6,7 % и рабочих на 2 человека или 3,8%.

На рисунке 9 представлена динамика изменения средней списочной численности ООО «Магистрала Севера» по категориям за 2021-2023 гг.

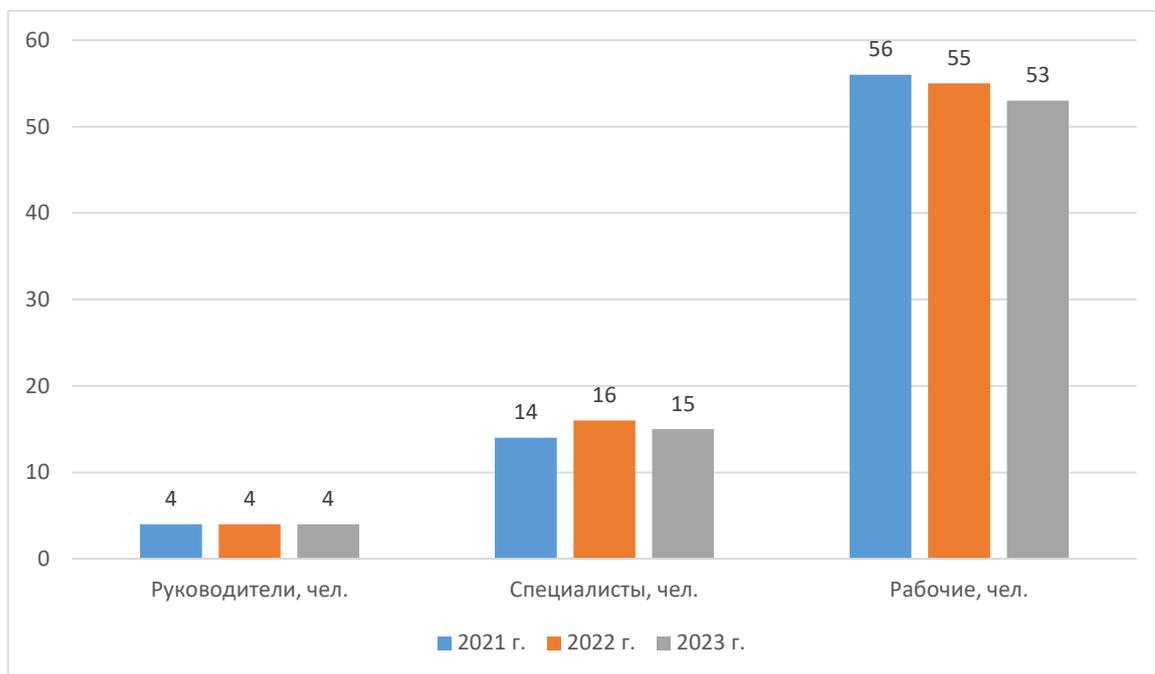


Рисунок 9 – Динамика изменения средней списочной численности ООО «Магистрала Севера» за 2021-2023 гг.

По данным рисунка 9 показано, что с 2023 года наблюдается постепенное сокращение специалистов и рабочих на предприятии.

Число руководителей в период 2020-2022 года осталось на прежнем уровне.

Далее проанализируем структуру персонала ООО «Магистрала Севера» в динамике за 2021-2023 гг., который представлен на рисунке 10, 11, 12.



Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Магистрالی Севера» в динамике за 2021 год

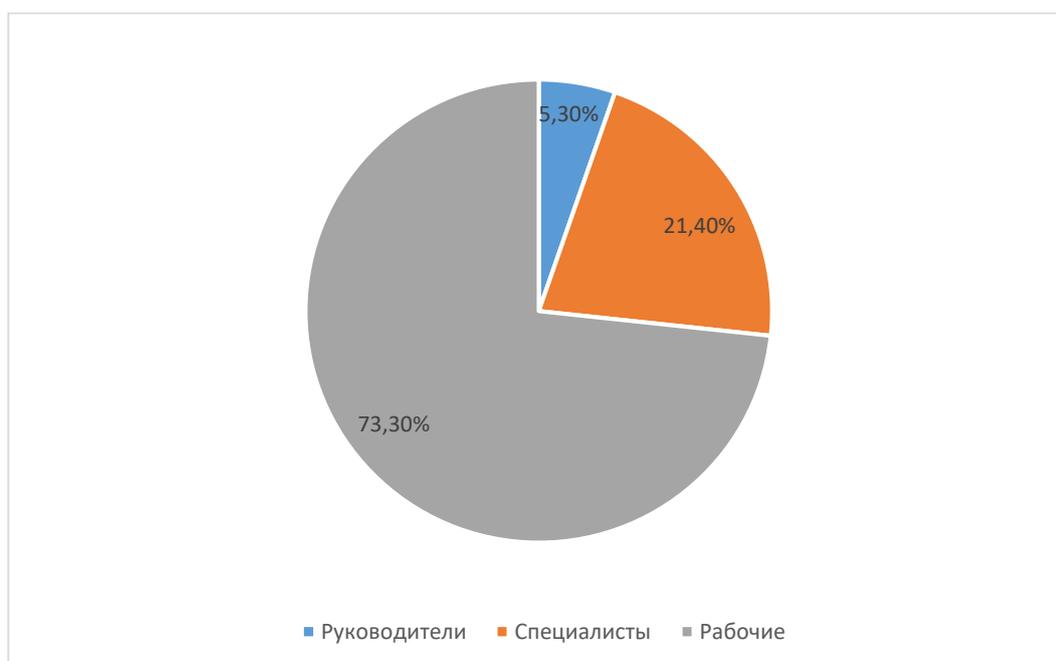


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Магистрالی Севера» в динамике за 2022 год

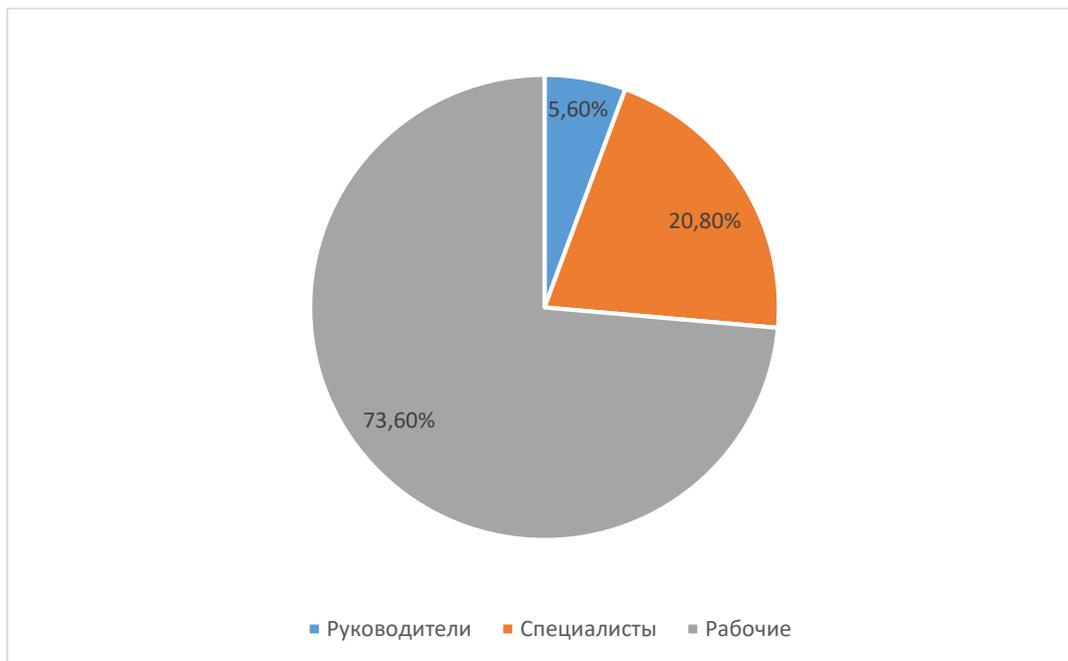


Рисунок 12 – Структура персонала ООО «Магистрالی Севера» в динамике за 2023 год

Как видно на рисунках 10, 11, 12 основную долю персонала в организации составляют рабочие - 73,6% от общего числа работников. Следом - специалисты, их доля 20,8 %. На третьем месте – руководители, их доля – 5,6% [14].

Далее проанализируем движение персонала, который представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ движения персонала ООО «Магистрالی Севера» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение
Среднесписочная численность персонала, чел.	74	75	72	3	5,5
Кол-во принятого персонала, чел.	3	2	1	-1	-50
Кол-во уволенного персонала всего, чел.	2	1	4	3	300
Уволенных по собственному желанию, чел.	2	1	3	2	200
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	0	1	-4	-
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел	5	3	5	2	40
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	6,8	4,0	6,9	2,9	72,5
Коэффициент по приёму, %	4,0	2,7	1,4	-1,3	-32,5
Коэффициент по выбытию, %	2,7	1,3	5,5	4,2	323
Постоянство кадров, %	93,2	96,0	93,1	-2,9	-3,1
Текучесть кадров, %	2,7	1,3	4,2	2,9	223

Анализ движения персонала предприятия за период 2021-2023 годы показывает некоторые интересные тенденции.

Во-первых, среднесписочная численность персонала незначительно снизилась на 3 человека, что составляет 5,5% отклонение. Заметно уменьшилось количество принятого персонала, сократившись на 50% к 2023 году.

В то же время, количество уволенного персонала возросло, особенно по собственному желанию, что может указывать на необходимость анализа условий труда и удовлетворённости работой сотрудников.

Как менялись коэффициенты оценки персонала предприятия можно проследить на рисунке 13.

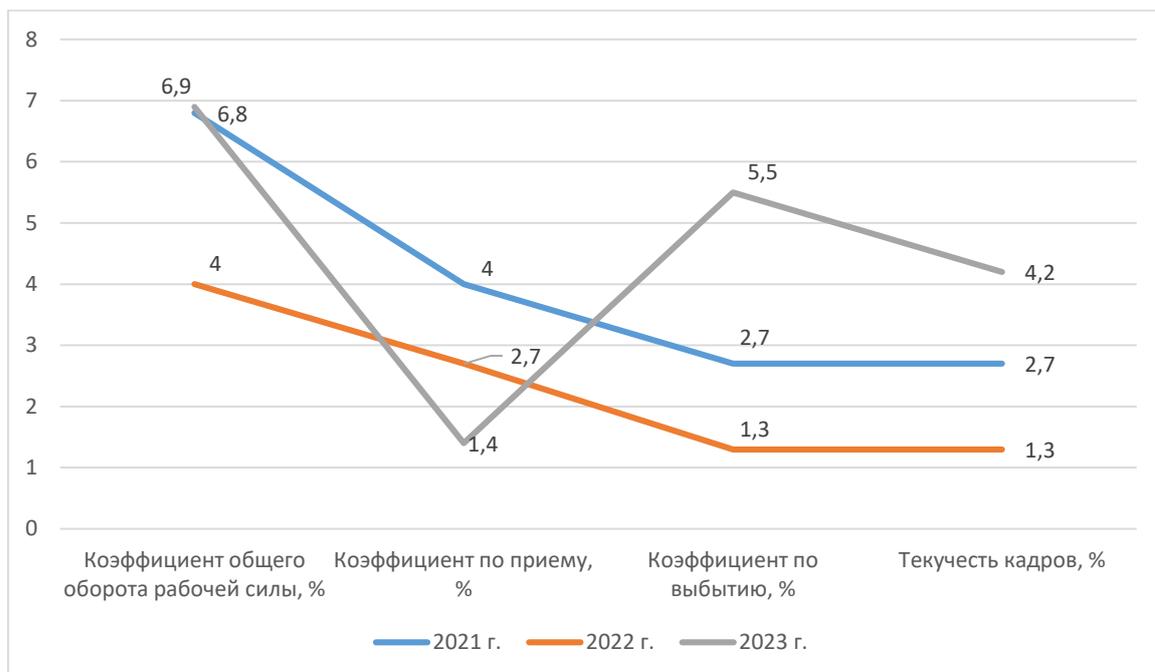


Рисунок 13 – Изменения коэффициентов оценки персонала ООО «Магистрала Севера»

По рисунку 13 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент общего оборота предприятия в 2023 году составил 6,9%, что меньше на 72,5%, чем в 2022 отчётном году;
- коэффициент по выбытию в 2023 году увеличился в 3,2 раза по сравнению с 2022 годом;
- коэффициент по приёму уменьшился на 32,5% в 2023 году по сравнению с 2022 годом;
- коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период составляет 1,3-4,2%. Норма данного показателя от 3 до 5%, то есть рассчитанный показатель за 2022 год входит в нормативное значение;
- коэффициент постоянства кадров составил в 2023 году 93,1%, что меньше на 3,1%, чем в 2022 году [16].

Все руководители должны понимать, что фундамент любой компании – мотивированный сотрудник. Достойная заработная плата и различные нематериальные стимулы благотворно влияют на благоприятный имидж компании. Нематериальные стимулы являются высокоэффективными

элементами, направленными на побуждение сотрудника выполнять свои трудовые обязанности более качественно и эффективно.

Нематериальное стимулирование – мощный стимул к эффективной работе сотрудников, а также один из ключевых элементов корпоративной культуры. Целью мотивации является повышение эффективности работы сотрудников и всей компании в целом, формировании у работников новых навыков и умений, повышение творческого потенциала персонала, а, следовательно, рост благосостояния организации [14].

На основании тщательного ознакомления с соответствующей документацией были выявлены ключевые особенности организационной системы ООО «Магистрالی Севера».

Система оплаты труда организации направлена на выявление вклада каждого сотрудника в общую деятельность предприятия, а также на распределение доходов исходя из этого критерия.

Одним из основных способов мотивации сотрудников в ООО «Магистрالی Севера» являются: бонусы, премии, оплата корпоративного обучения. [19]

Что касается нематериальной мотивации персонала в ООО «Магистрالی Севера», то здесь используются благодарственные письма (от управления, города, области). Если руководитель отдела хочет отметить заслуги сотрудника, то он подаёт запрос директору на выражение благодарности от имени руководства. [24]

Далее проведём анализ нематериальной мотивации сотрудников ООО «Магистрالی Севера». Для этого был разработан опросный лист, который представлен в приложении В, таблице В.1. Анализ проведённого исследования показал, что только 1 сотрудник (12,5%) из числа специалистов, прошедших различные курсы повышения, является представителем творческой специальности. Все оставшиеся работники – рабочие, либо работники инжирных (технических) специальностей. [21]

В рамках данного исследования было также проведен опрос сотрудников организации, участниками которого стали 2 женщины и 6 мужчин в возрасте от 25 до 65 лет. Опросный лист представлен в приложении В. Каждый участник исследования имеет среднее или высшее образование. Для оценивания результатов опроса применялась 5-бальная система, благодаря которой можно определить уровень нематериальной мотивации персонала («5» - отлично, «1» - плохо).

На рисунке 14 представлены результаты исследования, которые показывают отношение сотрудников к факторам мотивации в организации.

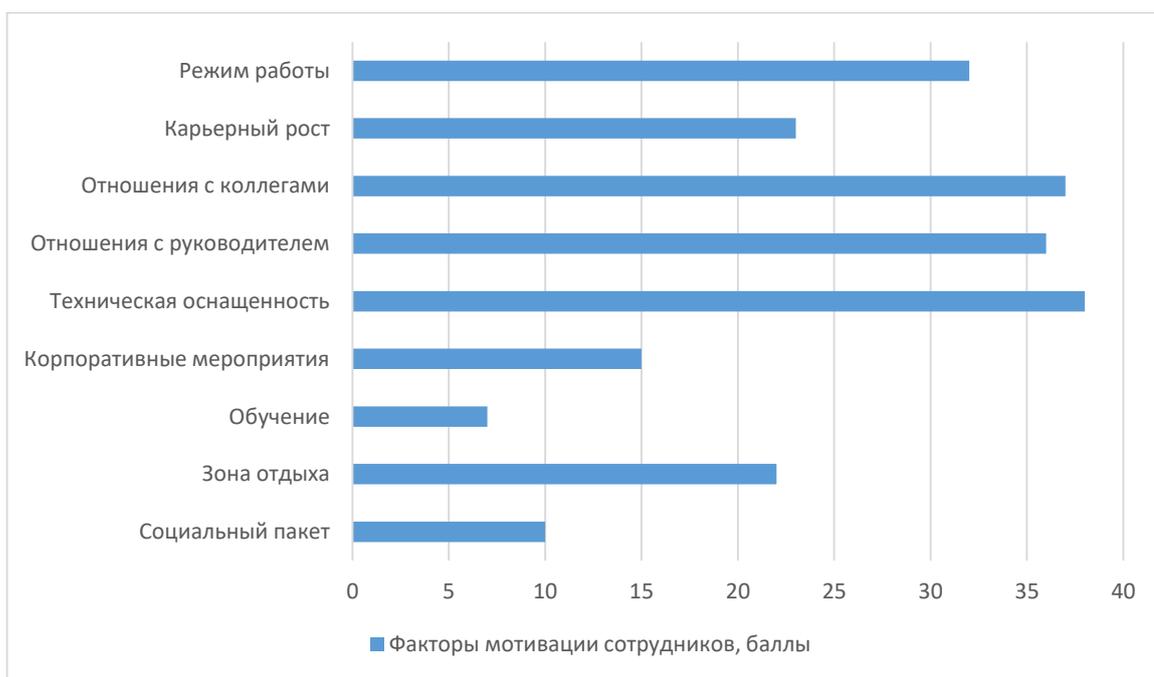


Рисунок 14 – Факторы мотивации сотрудников в ООО «Магистрالی Севера»

Опрос среди сотрудников выявил ключевые аспекты, которые влияют на их мотивацию.

Самыми значимыми факторами, согласно набранным баллам, стали: взаимоотношения с коллегами и оборудование рабочих мест, каждый из которых получил по 37 баллов, за ними следует качество взаимодействия с руководством с 36 баллами и график работы с 32 баллами. В дополнение к этим пунктам, в организации присутствуют и другие важные проблемы.

Например, зона отдыха, набравшая 22 балла и составляющая 9% от общего числа, что на 6% меньше по сравнению с взаимоотношениями с коллегами и руководством (по 15%). Недостаток комфортабельного места для отдыха снижает качество отдыха сотрудников и, как следствие, негативно влияет на эффективность работы всей организации.

Карьерный рост оценивается в 21 балл, что составляет 8,5% от общего количества. Это указывает на то, что значительная часть работников не уверена в возможности продвижения по службе, что может привести к их демотивации и ухудшению общей производительности [20].

Корпоративные мероприятия, набравшие 16 баллов или 6,5%, играют ключевую роль в создании благоприятной атмосферы, предоставляя возможности для отдыха и командообразования через спортивные события, культурные посещения и празднование корпоративных дат.

Социальный пакет, оценённый в 10 баллов или 4%, включает такие льготы, как дополнительные дни к отпуску и оплата корпоративной сотовой связи.

Наконец, обучение, получившее 9 баллов или 3,6%, подчёркивает нехватку образовательных программ для сотрудников, что является важным аспектом мотивации, поскольку образованный сотрудник способен работать эффективнее и безошибочно. Обучение за счёт компании может стать значительным стимулом для личного развития каждого сотрудника. [23]

На вопрос «Устраивает ли Вас рабочий график?». Все участники исследования дали положительный ответ (рисунок 15).

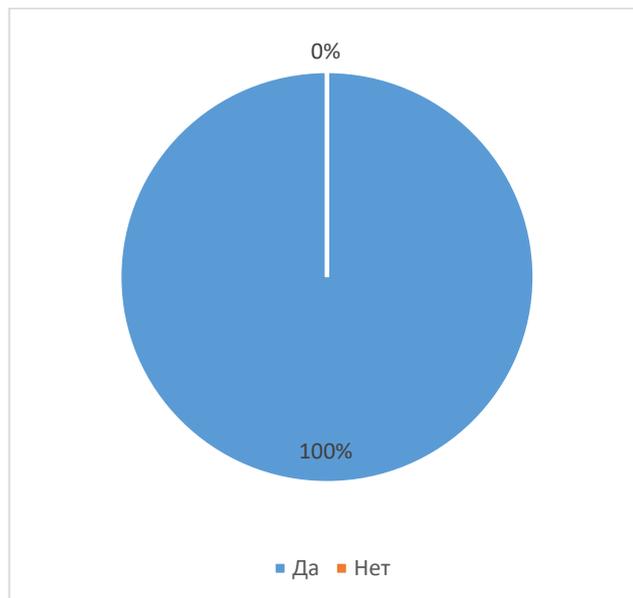


Рисунок 15 – Удовлетворение сотрудников рабочим графиком в ООО «Магистрала Севера»

Также участникам исследования задали вопрос: «Проводят ли у Вас обучение или тренинги для сотрудников?». «Да» - ответили 3 сотрудника, «нет» - 5 сотрудников (рисунок 16).

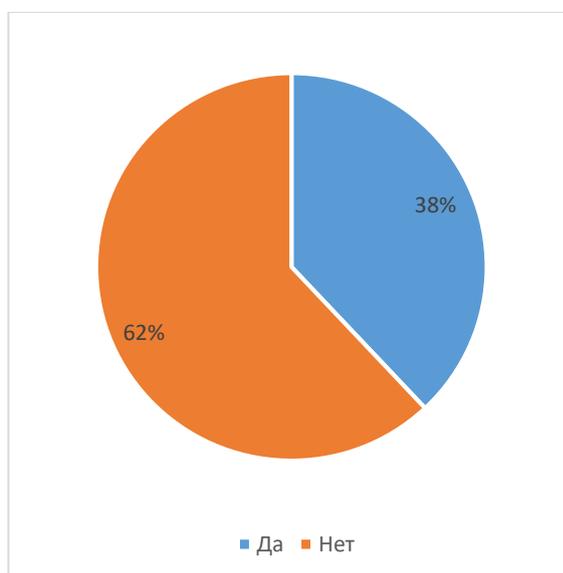


Рисунок 16 – Наличие обучения и тренингов в организации

На вопрос «У Вас есть перспективы карьерного роста в организации?». Ответ «да» дали 2 сотрудника, а 6 ответили «нет» (рисунок 17) [22].

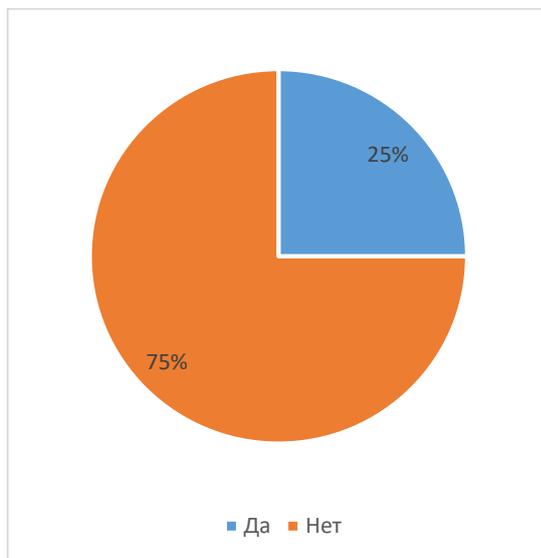


Рисунок 17 – Карьерный рост в ООО «Магистрала Севера»

На вопрос «Хорошие ли взаимоотношения между сотрудниками?» положительно ответили 2 сотрудника, отрицательно - 6 сотрудников (рисунок 18).

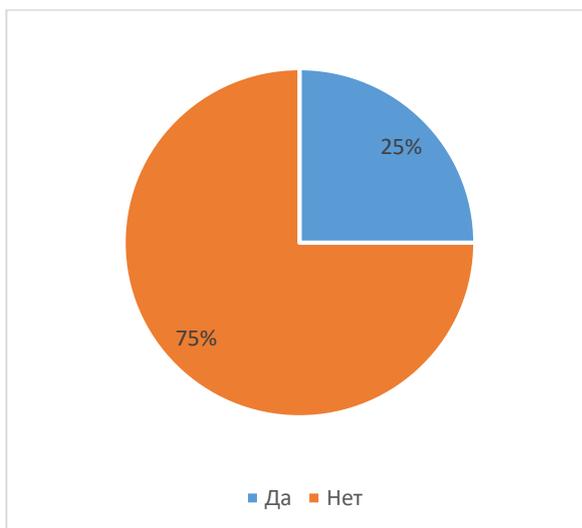


Рисунок 18 – Взаимоотношение между сотрудниками ООО «Магистрала Севера»

На вопрос «Присутствуют ли конфликты внутри коллектива?» ответ «нет» выбрали 62% респондентов, а ответ «да» – 38% (рисунок 19).

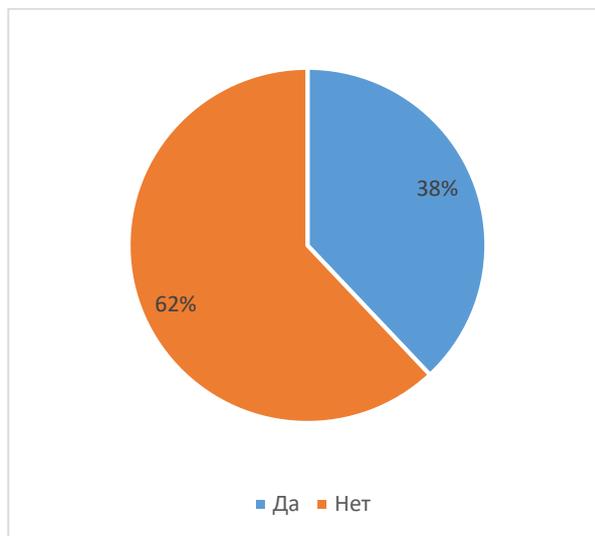


Рисунок 19 – Конфликты между сотрудниками в организации

На вопрос «Предоставляет ли организация своим сотрудникам полис добровольного медицинского страхования?», «нет» ответили 62% опрошенных, положительно ответили 3 человека (38%) (рисунок 20) [22].

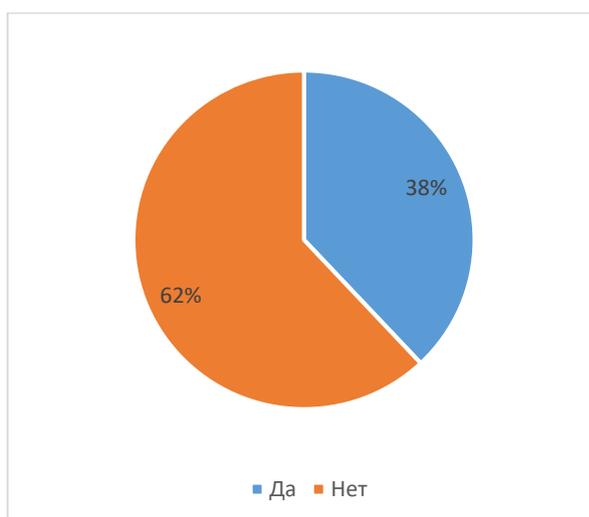


Рисунок 20 – Предоставление сотрудниками организации ООО «Магистрالی Севера» полиса добровольного медицинского страхования

На вопрос: «Проводятся ли корпоративные мероприятия помимо празднования Нового года?» все сотрудники ответили отрицательно (рисунок 21).

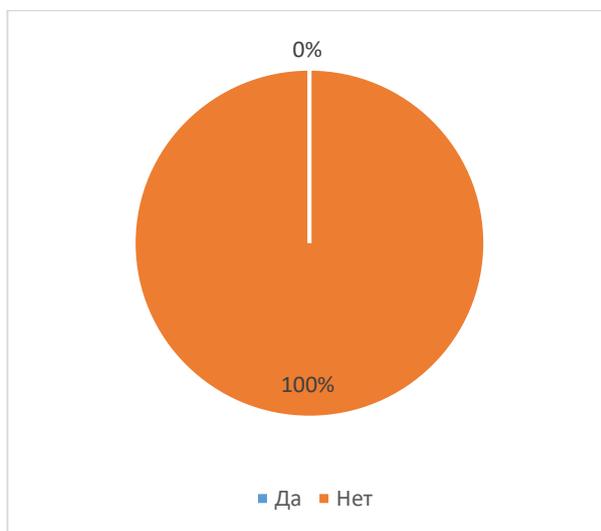


Рисунок 21 – Конфликты между сотрудниками в организации ООО «Магистрالی Севера»

Была проведена дополнительная беседа с работниками, в ходе которой выяснилось, что в организации существуют определённые нематериальные стимулы. Содержание труда является основным фактором мотивации персонала организации и является наиболее актуальным.

Для успешной деятельности любого предприятия, необходимо, чтобы сотрудники были заинтересованы в повышении уровня своего профессионального мастерства, что повлечёт за собой карьерный рост сотрудника и удовлетворённость от выполнения своих профессиональных обязанностей на более качественном уровне.

Часто, обучающие мероприятия для повышения квалификации персонала, имеют формальный характер и проводятся бесплатно в рамках региональных программ [28].

Около 60% сотрудников, прошедших обучение в 2023 году, выбрали заочную форму обучения. Некоторые из них, по их собственным словам,

отметили, что программы обучения имели скорее формальный, а не практический характер, и не способствовали росту ценностей человеческих ресурсов. Это может быть обусловлено недостаточным интересом сотрудников к участию в образовательных программах, неудовлетворяющих современным потребностям.

Необходимо тщательно выбирать места обучения сотрудников, выискивать финансовые ресурсы на оплату обучения в лучших современных центрах повышения квалификации и переподготовки.

Вторым важным аспектом является организация труда. Гибкий график работы даёт сотрудникам свободу управлять своим временем труда и отдыха. В то же время, руководители могут привлекать сотрудников к работе во внеурочное время, только по договорённости.

За время прохождения практики не возникло никаких конфликтных ситуаций, связанных с данной темой. Однако данный вопрос может стать более острым в любой момент, поскольку не имеет юридического закрепления [26].

Ещё одним фактором нематериальной мотивации в организации является предоставление льготных путёвок для сотрудников и членов их семей. Путёвки предоставляется работникам, однако распределение их осуществляется по принципу «остаточности». Часто предлагаемые даты поездок неудобны для сотрудников, либо касаются не всех членов их семей.

Стоит отметить, что в ООО «Магистрала Севера» отсутствует организованный спортивный отдых. Сотрудники не могут пользоваться бесплатными услугами спортивных центров, бассейнов, тренажёрных залов и т.д.

Исследование системы нематериального стимулирования в компании ООО «Магистрала Севера» выявило ряд проблем.

Среди них - недовольство персонала из-за недостатка образовательных программ и возможностей для профессионального роста, что отметили 90% работников. [17]

Предлагается организация обучающих сессий и составление расписания тренингов. Также 89% опрошенных указали на отсутствие соответствующего социального пакета, что требует разработки нового, учитывающего различные должности.

Неудовлетворительное состояние зоны отдыха отметили 52% сотрудников, что подразумевает необходимость модернизации данного пространства.

Кроме того, отмечается отсутствие корпоративных мероприятий, что можно решить планированием совместного досуга и отмечанием важных дат. В компании не проводятся на постоянной основе совместные культурные и корпоративные мероприятия. Совместное времяпрепровождение предоставляет возможность сотрудникам не только отдохнуть, но и почувствовать себя частью коллектива. [15]

В целом, улучшение нематериальной мотивации способствует повышению вовлеченности сотрудников, их лояльности к компании и общей эффективности работы.

На основе представленных данных и проведенного во втором разделе анализа можно сделать вывод о том, что система нематериальной мотивации персонала в ООО «Магистрала Севера» имеет как положительные, так и отрицательные аспекты. Среди положительных сторон можно отметить наличие разнообразных программ поощрения и стимулирования сотрудников, возможности для профессионального развития, а также уделяемое внимание созданию комфортной и поддерживающей атмосферы в коллективе.

В ходе оценки были выявлены и некоторые недостатки в системе мотивации. Некоторым сотрудникам может не хватать индивидуализированного подхода, отсутствует механизм обратной связи и возможности для саморазвития, а также не всегда внимание уделяется моральной поддержке и удовлетворению социальных потребностей сотрудников.

Для улучшения системы нематериальной мотивации в компании «Магистрالی Севера» можно предложить следующие рекомендации. Во-первых, необходимо активнее применять индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывая его потребности и пожелания. [18]

Во-вторых, важно создавать механизм обратной связи, чтобы сотрудники могли выразить своё мнение, предлагать идеи и чувствовать себя важными для компании. Также стоит уделить внимание программам саморазвития, организации тренингов, мастер-классов и других мероприятий, способствующих профессиональному росту.

И, конечно, важно укреплять дружественные отношения в коллективе, создавая тем самым благоприятную атмосферу для работы и достижения общих целей.

В целом, система нематериальной мотивации персонала в ООО «Магистрالی Севера» имеет большой потенциал для улучшения. Проведённая оценка поможет руководству компании выявить слабые места и принять меры для их устранения, а также использовать сильные стороны для максимальной мотивации и развития персонала.

3 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «Магистрالی Севера»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала

Второй раздел бакалаврской работы был посвящен анализу системы мотивации на ООО «Магистрالی Севера». В процессе анализа были выявлены недостатки в данной области. Их устранение приведет к улучшению методов управления персоналом.

Одной из важнейших проблем системы нематериальной мотивации в организации следует отметить недовольство работников в части образовательных программ и возможностей для профессионального роста, что получило наименьшую оценку – 90% персонала указали на полное отсутствие такой мотивации.

Также, 89% опрошенных выразили неудовлетворённость социальным пакетом, не соответствующим современным стандартам, и 52% были недовольны условиями зоны отдыха [29].

На основе выявленных проблем предложены конкретные мероприятия, которые представлены на рисунке 22.

Первое из мероприятий направлено на организацию обучения сотрудников с целью обновления знаний и навыков, что, в свою очередь, должно способствовать более эффективной работе и снижению ошибок [27].

Программа обучения включает в себя два аспекта: повышение квалификации существующих сотрудников и проведение специализированных тренингов внутри компании.

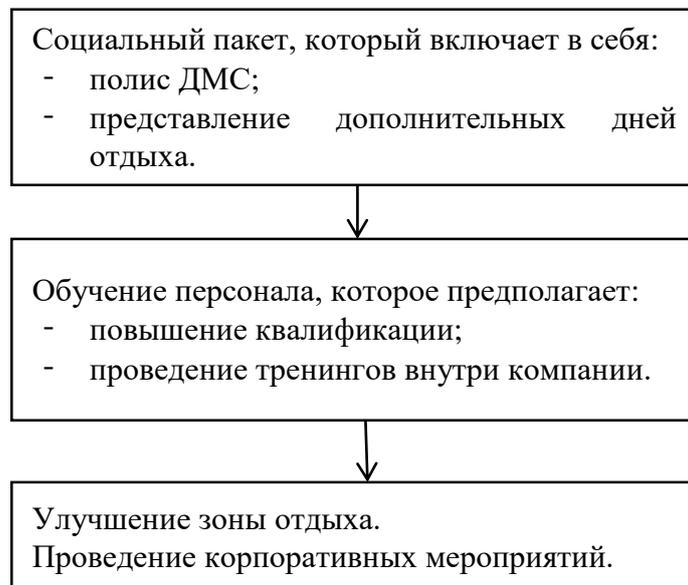


Рисунок 22 – Направления совершенствования нематериальной мотивации в ООО «Магистрالی Севера»

В рамках обучения в компании, участники имеют возможность обсудить актуальные вопросы и проанализировать конкретные ситуации в группе. «Данные мероприятия способствуют совершенствованию взаимодействия с клиентами, привлекают новых и удерживают текущих покупателей, а также способствуют росту продаж» [30].

Профессиональное развитие осуществляется через Учебно-производственный центр в Ухте, который специализируется на подобных программах

Учебно-производственный центр Ухты предлагает следующие преимущества:

- как один из лидеров среди образовательных учреждений города, центр предоставляет услуги по обучению и повышению квалификации в сфере строительства;
- центр располагает более чем 150 учебными программами, включая специализированные курсы для теплотехнического и электротехнического персонала, а также для рабочих, занимающихся

ремонт и обслуживанием, в том числе для тех, кто работает на объектах, находящихся под контролем Рос технадзора» [25].

Курсы повышения квалификации рекомендуется проходить рабочим каждые три года или по мере необходимости.

Второе мероприятие касается создания социального пакета для сотрудников.

Основная задача – это улучшение здоровья персонала и уменьшение времени, проведённого на больничном. Для этого предусматривается приобретение корпоративных полисов ДМС: расширенный для руководства организации и основной для работников [31].

Полис с определенным набором медицинских услуг будет предоставлять следующие возможности:

- медико-санитарная помощь в государственных медицинских учреждениях на платной основе;
- скорая медицинская помощь;
- оказание медицинских услуг в частных клиниках;
- консультации врачей онлайн;
- лабораторные и инструментальные исследования.

На данный полис может претендовать сотрудник, проработавший в организации 6 месяцев. Расширенный полис, предоставляемый через 4 месяца работы, дополнительно включает стоматологические услуги и лечение в стационаре.

В целях обеспечения дополнительных возможностей для сотрудников, руководству предприятия следует выпустить распоряжение, устанавливающее предоставление дополнительных дней отдыха работникам.

В соответствии с данным распоряжением, работник может написать заявление на получение указанных дней отдыха. Эти дни будут оплачены как рабочие.

Третье мероприятие - организация зоны отдыха.

Создание комфортного пространства поможет работникам отдохнуть, расслабиться и переключить фокус внимания, так как выполнение своих трудовых обязанностей может быть связано со стрессом, а, следовательно, приведет к снижению концентрации и продуктивности сотрудников. Поэтому сотрудникам понадобится пространство, где можно сменить вид деятельности на что-то менее напряженное. [10]

В организации уже существует комната приема пищи, которая оборудована мебелью, микроволновой печью, чайником, кофе машиной и кулера.

Мебель в зоне отдыха необходимо установить максимально комфортную. Естественное освещение, свежий воздух, приятный вид из окна, расслабляющая музыка – действенный способ в борьбе с усталостью и напряжением. [13]

Четвёртое мероприятие касается организации корпоративных событий. Они могут быть запланированы на такие даты, как Новый год, профессиональные праздники, 23 февраля и 8 марта, а также в честь значимых событий для компании, таких как открытие новых филиалов, офисов, магазинов, ресторанов или заводов, празднование юбилея компании или успешное завершение важных проектов.

Реализация этих мероприятий способствует повышению профессиональных знаний сотрудников, увеличивает их вовлеченность и производительность, что в конечном итоге приводит к улучшению финансовых показателей предприятия. [11]

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В ходе исследования системы стимулирования персонала компании были обнаружены определённые недостатки. В ответ на это были разработаны стратегии для улучшения ситуации.

Четыре ключевых мероприятия были предложены для усиления нефинансовой мотивации работников:

- проведение обучающих программ для сотрудников;
- создание комплекса социальных гарантий;
- устройство пространства для отдыха;
- организация корпоративных событий.

Затраты на обучение персонала включают в себя курсы повышения квалификации и проведение тренингов внутри организации.

Повышение квалификации в специализированном центре обучения 10 рабочих дней:

- стоимость курсов для главного бухгалтера – 18000 руб., для начальника отдела кадров - 16000 руб.;
- оплата учебного отпуска для главного бухгалтера – 28500 руб., для начальника отдела кадров – 26700 руб.;
- страховые взносы на заработную плату главного бухгалтера;

$$28500 \cdot 0,3 = 8550 \text{ руб.}$$

- страховые взносы на заработную плату начальника отдела кадров;

$$26700 \cdot 0,3 = 8010 \text{ руб.}$$

Итого: $18000 + 16000 + 28500 + 26700 + 8550 + 8010 = 105760$ руб.

Проведение тренингов внутри компании (для 3 человек ежеквартально):

- тренинг для специалистов кадровой службы;
- заработная плата начальника кадровой службы за 1 день проведения тренинга;

$$50000 : 21 \cdot 1 = 2381 \text{ руб.}$$

- заработная плата для 3х специалистов кадровой службы;

$$38000 : 21 \cdot 1 \cdot 3 = 5429 \text{ руб.}$$

- страховые взносы на заработную плату;

$$(2381 + 5429) \cdot 0,3 = 2343 \text{ руб.}$$

$$\text{Итого: } 2381 + 5429 + 2343 = 10153 \text{ руб.}$$

Так как тренинги проходят ежеквартально то затраты на проведение тренингов в год составят:

$$10153 \cdot 4 = 40612 \text{ руб.}$$

Общие затраты на обучение персонала составят:

$$105760 + 40612 = 146372 \text{ руб.}$$

Проведение корпоративных мероприятия на 60 - 70 человек в кафе с ведущим составит 360000 руб. в год.

Расходы на ДМС для сотрудников с определенным набором медицинских услуг (61 работник):

$$15000 \cdot 61 = 915000 \text{ руб.}$$

Расходы на ДМС без ограничений (11 руководителей, начальников отделов):

$$22000 \cdot 11 = 242000 \text{ руб.}$$

Оборудование зоны отдыха включает в себя:

- диван – 1 шт. (35000 руб.);
- мягкие кресла – 4 шт. (75000 руб.);
- журнальные столики – 2 шт. (20000 руб.);
- саунд система – 1шт. (28000 руб.).

Итого:

$$35000 + 75000 + 20000 + 28000 = 158000 \text{ руб.}$$

Затраты по вышеизложенным мероприятиям за год, представим в таблице 4.

Таблица 4 – Расчёт затрат на проведение предложенных мероприятий

Мероприятия	Затраты, руб.
Обучение персонала организации	146372
Разработка социального пакета	1157000
Организация зоны отдыха	158000
Проведение корпоративных мероприятий	360000
Итого	1821372

Общая сумма затрат на реализацию мероприятий (таблица 5) составит 1821372 руб. (1821,4 тыс. руб.)

Прогнозируемая прибыль компании после реализации предложенных мероприятий увеличится на 4,1%, а себестоимость на 2,1% за счёт повышения эффективности и продуктивности труда персонала ООО «Магистрالی Севера» (приложение А, таблица А.1 и приложение Б, таблица Б.1)

Внедрение предложенных мероприятий привело к изменению финансовых показателей работы предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Финансовые показатели до и после внедрения мероприятий для ООО «Магистрالی Севера», тыс. руб.

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абсолютное отклонение тыс. руб.	Относительное отклонение, %
Выручка	6500	9417	2917	44,87
Расходы по обычной деятельности	2115	845	-1270	-60,05
Чистая прибыль (убыток)	4098	5195	1097	26,77

Из представленных данных таблицы 6 видно, что после внедрения предложенных мероприятий в ООО «Магистрالی Севера» произошло значительное улучшение ключевых финансовых показателей.

Выручка компании увеличилась на 2917 тыс. руб., или на 44,87%.

Расходы по обычной деятельности сократились на 1270 тыс. руб., или на 60,05%, что может указывать на повышение операционной эффективности и оптимизацию затрат. [5]

Чистая прибыль (убыток) также показала положительную динамику, увеличившись на 1097 тыс. руб., или на 26,77%.

Графически изменения основных финансовых показателей представлено на рисунке 23.

По рисунку 23, можно сделать вывод, что реализация предложенных мероприятий привела все финансовые показатели ООО «Магистрالی Севера» к приросту, а это в свою очередь говорит об успешности внедрённых мероприятий и общем укреплении финансового положения компании.

Рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий:

Срок окупаемости = $1097 : 1821,4 = 0,60$ г или 7,2 мес.

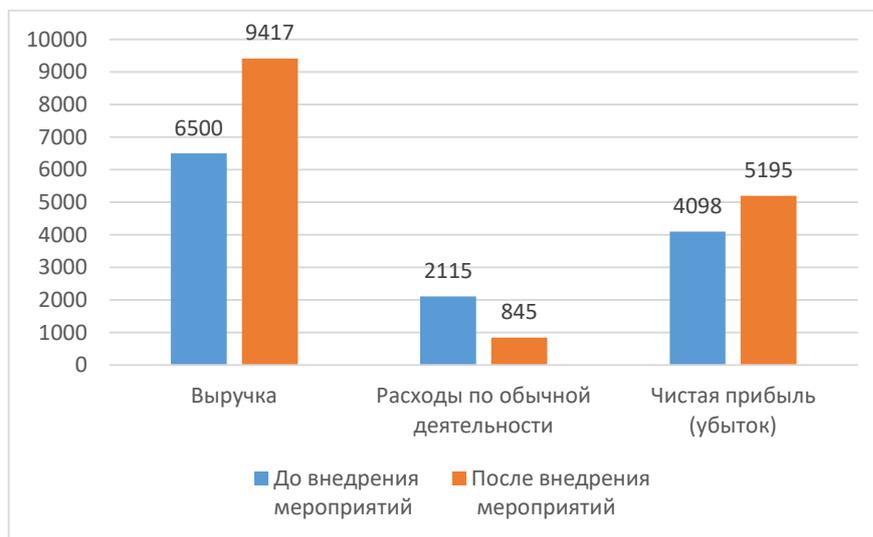


Рисунок 23 – Изменения финансовых показателей ООО «Магистрала Севера» до и после реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.

В таблице 6 приведён прогноз изменения основных показателей движения кадров до и после внедрения и реализации предложенных мероприятий.

Таблица 6 – Анализ движения персонала ООО «Магистрала Севера»

Показатель	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Абс. откл., (+, -)	Относ. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	72	74	2	2,8
Кол-во принятого персонала, чел.	1	2	1	50
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	4	2	-2	-50
- по собственному желанию	3	1	-2	-66,7
- за нарушение трудовой дисциплины	1	1	0	0
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел	5	4	-1	-20
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	6,9	5,4	-1,5	-21,7
Коэффициент по приему, %	1,4	2,7	1,3	92,9
Коэффициент по выбытию, %	5,5	2,7	-2,8	-51
Постоянство кадров, %	64,9	93,1	28,2	43,4
Текучесть кадров, %	4,2	1,3	-2,9	-69,0

По таблице 6 можно сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность персонала после внедрения мероприятий увеличилась на 2,8% или 2 человека;
- количество принятого персонала предприятия увеличилось на 50%; после внедрения предложенных мероприятий;
- количество уволенных сотрудников сократилось на 50%.

Изменение коэффициентов движения персонала представлены на рисунке 24.

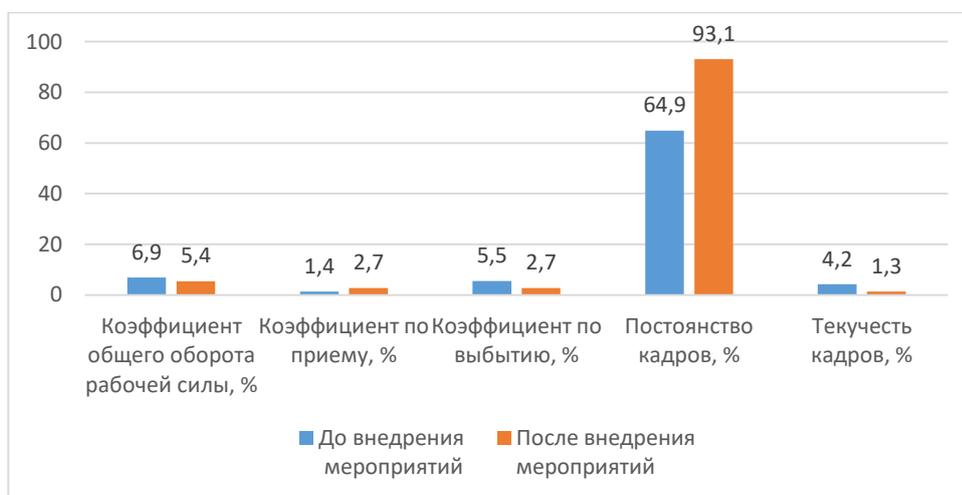


Рисунок 24 – Изменение коэффициентов движения персонала ООО «Магистрالی Севера» до и после внедрения мероприятий, %

По данным рисунка 24, видно, что все коэффициенты, характеризующие движения персонала улучшились. А именно:

- коэффициент общего оборота сократился на 21,7 %;
- коэффициент по приему увеличился на 92,9 %;
- коэффициент по выбытию сократился на 51 %;
- коэффициент постоянство кадров увеличилось на 43,4 %;
- текучесть кадров сократилась на 69,0 %.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по нематериальному стимулированию позволят предприятию получить экономический эффект, сплотить коллектив, укрепить командный дух, повысить трудоспособность.

Заключение

Стимулирование персонала организации является основным методом мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Цель стимулирования – повышение общей результативности работы компании, и как следствие, рост прибыли предприятия.

В процессе оценки персонала предприятия выявляются необходимые в данный момент потребности сотрудников. На основе ознакомления и анализа с этими потребностями можно создать максимально эффективную мотивационную систему, которая будет направлена на увеличение работоспособности персонала, улучшении микроклимата в коллективе, лояльности работников, что приведет к повышению прибыльности компании.

В начале исследования было выявлено, что нематериальная мотивация играет значительную роль в мотивации персонала. Она основана на удовлетворении потребностей сотрудников, таких как признание, саморазвитие, участие в принятии решений и т.д. Вместе с тем, было отмечено, что многие организации не уделяют должного внимания этому основным аспекту и сосредоточены исключительно на материальной мотивации. [7]

Далее были рассмотрены различные методы нематериальной мотивации, которые могут быть использованы в организациях. Среди них: поощрение и признание достижений сотрудников, способствующее повышению их самооценки и мотивации; предоставление возможностей для развития и профессионального роста через обучение и тренинги; установление четких и реалистичных целей, которые стимулируют достижение личных и профессиональных успехов; участие сотрудников в принятии решений и управлении, позволяющее им чувствовать себя важными и замеченными; создание комфортной и поддерживающей рабочей среды, способствующей повышению трудовой мотивации.

По финансово-экономической характеристике ООО «Магистрالی Севера» является одним из ведущим предприятием Республики Коми,

специализирующем на строительстве жилых и нежилых зданий. ООО «Магистрала Севера» имеет устойчивое финансовое положение.

Проанализировав анализ системы нематериальной мотивации в компании, были выявлены определенные недостатки: работники выражают недовольство из-за недостатка обучения и возможностей для профессионального роста; отсутствует полноценный социальный пакет; зона для отдыха не соответствует текущим стандартам; не проводятся корпоративные события. [9]

Для этого были предложены следующие мероприятия:

- организация образовательных программ для сотрудников;
- создание социального пакета, включая различные уровни дополнительного медицинского страхования и предоставление дополнительных выходных в важные для работника дни;
- обустройство комфортабельной зоны отдыха для персонала;
- организация корпоративных мероприятий для укрепления командного духа.

По итогам, предложенные мероприятия помогут предприятию получить положительный экономический эффект. Рекомендации могут быть реализованы без привлечения заемных средств, все затраты будут профинансированы за счет собственного капитала, поэтому рекомендуются к внедрению.

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.
2. Андреева В.А., Шарапова Н.В. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 71-77.
3. Андрейченко Е.Ю., Юдина Л.Н. Мотивация персонала // Наука. Технологии. Инновации. XV Всероссийская научная конференция молодых ученых, посвященная Году науки и технологий в России. Сборник научных трудов в 10-ти частях. Под редакцией Д.О. Соколовой. Новосибирск, 2021. – С. 305-308.
4. Багаутдинов А.В. Нематериальная мотивация // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. – № 2 (24). – С. 64-65.
5. Балаев В.А., Гридчин В.С., Чаплыгин Н.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции. Москва, 2020. – С. 267-271.
6. Блок К.Д., Жернова Н.А. Эффективная система мотивации на предприятии: синтез материальной и нематериальной мотивации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. – № 5. – С. 361-364.
7. Бойцов М.А. Мотивация персонала // Интернаука. – 2022. – № 2-2 (225). – С. 94-97
8. Боковня А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами. Теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании / А. Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 144 с.
9. Дашкова Е.С. Сущность системы стимулирования работников // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2020. – № 4. – С. 115-118.

10. Джонсон, У. Команда А: модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / Уитни Джонсон; пер. с англ. Москва: Альпина Паблицер, 2020. 221 с
11. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 378 с.
12. Зоткина, Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки: монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. 178 с.
13. Иванова И. А., Камнева Е. В., Кохова И. А. [и др.] Система оценки персонала в организации: учебник /; под редакцией М. В. Полевой. Москва: Прометей, 2019. 280 с.
14. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. 8-е изд. Москва: Альпина Паблицер, 2019. 288 с
15. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 5-е изд. М.: Альпина Паблицер, 2014. 279 с
16. Карпова Т.П., Стулова Е.А. Нематериальная мотивация персонала // Вестник Международного института рынка. – 2021. – № 1. – С. 89-97.
17. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
18. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. – М.: Дашков и К, 2021. – 224 с
19. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации: методическое пособие / А. В. Кузьминов. Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. 135 с.
20. Монастырная Е.Е. Иерархия факторов, мотивирующих деятельность человека в социально-экономической системе // Вестник науки Сибири. 2018. № 1 (7). С. 213-220

21. Муртузалиева М.М. Нематериальная мотивация-эффективный способ мотивации персонала // Вестник науки. – 2020. Т. 4. – № 4 (25). – С. 49-52
22. Стояновская И.Б. Управление мотивацией персонала на различных этапах развития организации: дис. ... канд. экон. наук. М., 2014. 171
23. Токарева Ю.А. Глухенькая Н.М. Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Урал. федер. унт им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
24. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
25. Трегулова Н.Г. Классические концепции понятия «Мотивация» и «Стимулирование» труда // The scientific heritage. – 2020. – № 46. – С. 110-114.
26. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022)
27. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность. М.: Изд-во «Академия корпоративного управления и бизнеса», 2005. 168 с.
28. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2020. – 638 с
29. Федоринова Е.В. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на малых предприятия / Е.В. Федоринова, О.Г. Туровец // Экономинфо. 2018. № 22. С. 20-22
30. Шамис В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. 103 с.
31. Шонова М.Д., Шарипова Н.Ф. Совершенствование инструментов мотивации персонала // Молодежь и наука. 2017. № 4-1. С. 85

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Магистрالی Севера» за 2021-2023 гг.

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс за 2021-2023 гг.

Показатель	Код показателя	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
1	2	3	4	5
Актив				
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	506	131	434
Финансовые и другие оборотные активы	1230	8 264	5 705	8 265
Баланс	1600	8 770	5 836	8 699
Пассив				
Капитал и резервы	1300	8 386	5 438	8 220
Долгосрочные заемные средства	1410	350	350	350
Кредиторская задолженность	1520	34	48	129
Баланс	1700	8 770	5 836	8 699

Приложение Б
**Отчет о финансовых результатах ООО «Магистралаи севера» за 2021-
2023 гг.**

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах за 2021-2023 гг.

Показатель	Код показателя	2023 г.	2022 г.	2021 г.
Выручка	2110	6 500	3 839	1 100
Расходы по обычной деятельности	2120	2 115	1 739	1 585
Прочие доходы	2340	20	0	0
Прочие расходы	2350	307	2 870	3 335
Чистая прибыль (убыток) (2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	4 098	-770	-3 820

Приложение В Опросный лист

Уважаемый участник опроса! Пожалуйста, ответьте на вопросы, представленные ниже. Обратите внимание на каждый вопрос и выберите ответ, который наиболее точно отражает Ваше мнение. Опрос конфиденциален, поэтому не требует указания личных данных. Полученные данные будут использоваться для улучшения условий работы персонала на предприятии.

Пол _____

Возраст _____

Образование _____

Возле нужного пункта поставьте галочку.

1) Устраивает ли Вас график работы?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

2) Проводят ли у Вас обучение, повышения квалификации сотрудников?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

3) Как Вы оцениваете уровень проводимого обучения в Вашей организации?

- высокий

Продолжение приложения В

- средний
 - низкий
- 4) Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?
- однозначно да
 - скорее да
 - скорее нет
 - однозначно нет
 - затрудняюсь ответить
- 5) Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения обучения Вы считаете наиболее эффективным?
- лекции, презентации
 - тренинги
 - обмен опытом между сотрудниками
 - стажировки под началом опытных коллег
 - семинары
 - видеокурсы
 - самообучение
- 6) Как часто Вы хотите принимать участие в обучении?
- каждый месяц
 - каждые 2 месяца
 - каждые полгода
 - реже, чем каждые полгода
 - никогда
- 7) Я бы предпочёл(ла) обучение продолжительностью: _____ ч.

Продолжение приложения В

8) У Вас есть перспективы карьерного роста в организации?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

9) В организации хорошие взаимоотношения между сотрудниками?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

10) Присутствуют ли конфликты внутри Вашего коллектива?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

11) Предоставляет ли организация своим сотрудникам полис добровольного медицинского страхования?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

12) Проводятся ли в организации корпоративные мероприятия, совместные времяпрепровождения?

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

Продолжение приложения В

В таблице ниже представлены характеристики предприятия, которые Вам необходимо оценить по пятибалльной системе. Где оценка «5» - отлично, а оценка «1» - плохо). В нужной клетке поставьте, пожалуйста, знак «+».

Таблица В.1 – Характеристики предприятия

Наименование	Оценка				
	1	2	3	4	5
Социальный пакет					
Зона отдыха					
Обучение					
Корпоративные мероприятия					
Техническая оснащенность					
Отношение с руководителями					
Отношение с коллегами					
Карьерный рост					
Режим работы					

Спасибо за пройденный опрос!