

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

Е.Г. Перлик

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р эконом. наук, доцент Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2024

## **Аннотация**

Бакалаврская работа выполнена: Перлик Екатерина Геннадьевна.

Тема бакалаврской работы – Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала.

Руководитель бакалаврской работы – доктор экон. наук, доцент, Е. Г. Пипко.

Актуальность нематериальной мотивации возрастает с каждым годом. Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала важно для современных предприятий с позиции достижения целей организации, так как эффективная система нематериальной мотивации персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников, что позитивно сказывается на финансовых результатах организации.

Цель исследования – разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала.

Объект бакалаврской работы – АО «Академпарк».

Предметом бакалаврской работы – система нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».

В ходе написания бакалаврской работы использовались логические методы, анализ финансовых и кадровых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод и другие методы исследования.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость исследования нематериальной мотивации персонала заключается в разработке мероприятий, которые могут быть использованы организацией АО «Академпарк» для повышения продуктивности и эффективности сотрудников и роста финансовых результатов предприятия.

## **Abstract**

Bachelor's thesis completed: Ekaterina Gennadievna Perlik.

The topic of the bachelor's thesis is the improvement of the system of non-material motivation of staff.

The head of the bachelor's thesis is Doctor of Economics, Associate Professor, E. G. Pipko.

The relevance of non-material motivation increases due to a number of reasons, one of which is the change in the work values of employees. Improving the system of non-material motivation of personnel is important for modern enterprises and from the point of view of achieving the goals of the organization, since an effective system of non-material motivation of personnel allows to increase the efficiency of employees, which has a positive effect on the financial results of the organization.

The purpose of the study is to develop measures aimed at improving the system of non-material motivation of personnel.

The object of bachelor's work is JSC "Akadempark".

The subject of the bachelor's thesis is the system of non-material motivation of the staff of JSC Akadempark.

In the course of writing the bachelor's thesis, logical methods, analysis of financial and personnel indicators and scientific literature, comparative analysis, statistical method and other research methods were used.

The bachelor's thesis consists of such parts as: introduction, three sections, conclusion, list of used literature.

The practical significance of the study of non-material motivation of personnel lies in the development of measures that can be used by the organizations of JSC Akadempark to increase the productivity and efficiency of employees and increase the financial results of the enterprise.

## Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала.....	8
1.1 Понятие мотивации труда персонала и ее значение в управлении персоналом.....	8
1.2 Экономическое содержание нематериальной мотивации персонала и ее виды.....	17
2 Анализ нематериальной мотивации в АО «Академпарк».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Академпарк»..	25
2.2 Анализ нематериальной мотивации в АО «Академпарк».....	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».....	46
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».....	46
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».....	52
Заключение .....	57
Список используемой литературы и используемых источников.....	59
Приложение А Организационная структура управления АО «Академпарк»	63
Приложение Б Прочие и процентные доходы АО «Академпарк».....	64

## Введение

Исследование нематериальной мотивации персонала приобретает все большую значимость в условиях современных организационных и экономических изменений.

Актуальность нематериальной мотивации возрастает в виду ряда причин, одной из которых выступает изменение трудовых ценностей сотрудников. Современные сотрудники сейчас все больше ценят нематериальные аспекты труда, такие как возможность карьерного роста, развитие профессиональных навыков, комфортные условия труда, различные бонусы, а также возможность совмещать работу и личную жизнь. Особенно данные аспекты актуальны для поколений Y и Z, для которых важны самореализация и удовлетворение от работы. В тоже время увеличивается конкуренции на рынке труда за ценные кадры. Для привлечения и удержания талантливых специалистов компании вынуждены искать альтернативные методы мотивации. Наконец, нематериальная мотивация способствует укреплению корпоративных ценностей и культуры организации, что создает благоприятную рабочую среду, где сотрудники ощущают свою значимость.

Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала важно для современных предприятий и с позиции достижения целей организации, так как эффективная система нематериальной мотивации персонала позволяет повысить эффективность труда сотрудников, что позитивно сказывается на финансовых результатах организации.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала организации.

Цель бакалаврской работы определяет задачи исследования:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала;

- провести анализ нематериальной мотивации в АО «Академпарк»;
- разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».

Объект бакалаврской работы – АО «Академпарк».

Предметом бакалаврской работы является система нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».

Исследование теоретических и практических аспектов нематериальной мотивации персонала проведено с использованием различных методов исследования: логические методы, анализ финансовых и кадровых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, наблюдение, анкетирование, опрос и другие методы исследования.

Теоретическая и методическая база исследования включает в себя широкий спектр научных трудов отечественных ученых в области формирования системы нематериальной мотивации персонала предприятия.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, приложения. В первом разделе работы рассмотрена сущность мотивации персонала, ее цели, задачи, основные виды и системы мотивации, действующие на предприятиях, а также рассмотрено экономическое содержание нематериальной мотивации, основные ее виды и значение в управлении персоналом организации. Второй раздел содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации АО «Академпарк», а также в разделе проведена оценка системы нематериальной мотивации персонала организации. В третьем разделе сформированы мероприятия, направленные на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала организации АО «Академпарк».

Практическая значимость исследования нематериальной мотивации персонала заключается в разработке мероприятий, которые могут быть использованы организацией для повышения продуктивности и эффективности сотрудников и роста финансовых результатов предприятия.

# **1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала**

## **1.1 Понятие мотивации труда персонала и ее значение в управлении персоналом**

Высокое значение мотивации, в достижении результата, определяют ее как наиболее значимой, в современной системе управления персоналом.

Понятие мотивации персонала рассматривается многими учеными в различных контекстах, так как данное понятие включает в себя множество аспектов, от теоретических основ до практических применений.

Так, М. В. Ефимова рассматривает понятие «мотивация» в нескольких контекстах. «В одном контексте мотивация рассматривается как процесс побуждения человека к каким-либо действиям через обращение к потребностям человека. В таком ключе мотивация имеет внешний характер и ближе относится к понятию стимулирования. Второй контекст представляет мотивацию как внутреннее состояние человека, которое определяется его психологией и потребностями и формирует готовность действовать» [6, с. 295].

По мнению З. Н. Шильниковой, «мотивация является процессом побуждения человека к труду для достижения определенных целей путем «подталкивания» к деятельности, а стимулирование является процессом регулирующего воздействия на работника извне с возможностью удовлетворения определенных личных потребностей с целью изучения производительности его труда» [29, с.109].

Автор Ю. Р. Правкина считает, что «понятие мотивации персонала тесно связано с такими понятиями, как «потребность», «мотив» и «стимул». Потребность предполагает некую необходимость, нужду человека в получении определенных благ. Обычно, для одного человека свойственна целая совокупность разных потребностей материального или морального плана. Мотив — это некий импульс, волевое действие, стремление, ориентированное

на удовлетворение каких-либо потребностей. Под стимулом понимается определенный фактор, внутреннего или внешнего плана, выполняющий стимулирующую функцию, побуждающий к действию. В качестве стимула могут выступать разнообразные блага, которые человек стремится получить — предметы, услуги, ценности. В процессе мотивации к работе стимулы называют мотиваторами трудовой деятельности» [17, с. 131].

Авторы А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич, ссылаясь в своем исследовании на мнение Б. М. Генкина, полагают, что «мотивация — это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. Кроме того, это состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации. В данном определении мотив характеризуется двумя составными элементами — активностью и направленностью» [4, с. 24].

По мнению авторов И. А. Шарина, Е. В. Сибилевой, «с точки зрения теоретических подходов система мотивации формируется из инструментов и методов, которые направлены на повышение производительности труда. Если рассматривать основополагающие принципы успешной мотивации, то система будет базироваться на эффективном сочетании материальной и нематериальной мотивации, на связи мотивации со стратегией организации, на сбалансированности мотивации. Также хорошая система мотивации — это многоуровневость, соблюдение принципа единства полномочий и отсутствие дисфункций управления как таковых» [28, с. 48].

На основании представленных определений, мотивация представляет собой многоаспектный процесс, включающий как внешние, так и внутренние факторы, которые побуждают человека к действиям и определяют его поведение в направлении достижения определённых целей. Мотивация персонала может быть описана как создание условий и применение стимулов, которые способствуют удовлетворению потребностей сотрудников,



повышению их эффективности и качества работы, что в свою очередь способствует росту и конкурентоспособности организации.

Задачи мотивации персонала включают:

- «анализ потребностей работников для разработки эффективных мотивационных программ;
- создание и внедрение комплексных программ мотивации, включающих материальные и нематериальные стимулы;
- обеспечение условий труда, при которых сотрудники будут удовлетворены своей работой;
- создание и поддержание корпоративной культуры;
- разработка мероприятий по обучению и развитию сотрудников;
- обеспечение безопасных, здоровых и комфортных условий труда;
- разработка мероприятий по удержанию ценных сотрудников» [3, с. 457].

Основные функции мотивации персонала организации представлены на рисунке 1.

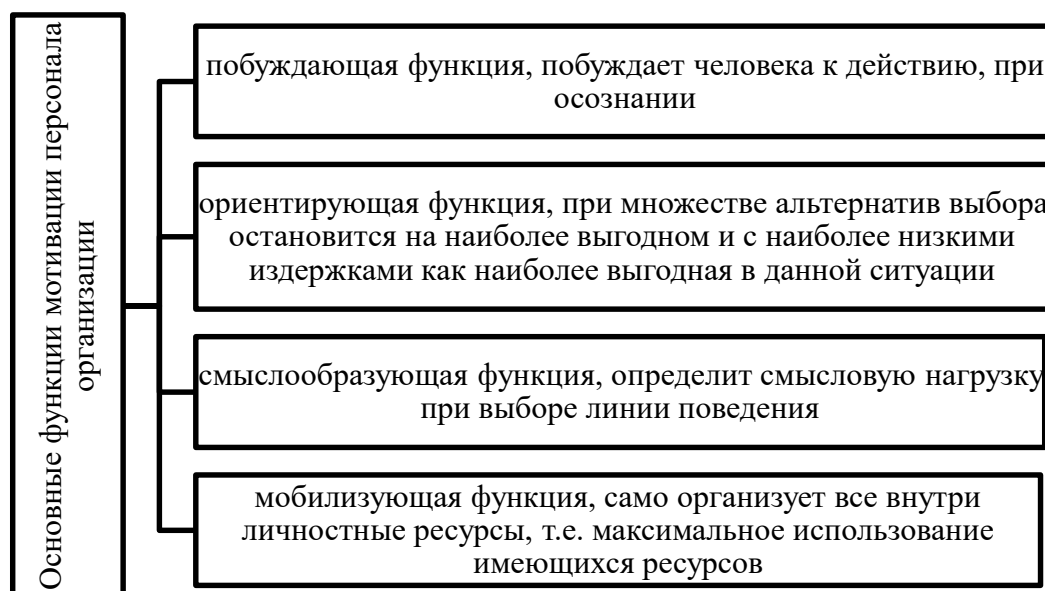


Рисунок 1 – Основные функции мотивации персонала организации [1, с. 66], [11, с. 157]

На протяжении всего процесса формирования данного понятия, мотивация персонала рассматривалась различными учеными, что привело к созданию нескольких основных теорий мотивации персонала. Данные теории перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные теории мотивации персонала и их содержание [10, с. 209], [24, с. 89]

Теория мотивации	Содержание
Теория иерархии потребностей А. Маслоу	Предполагает, что у человека есть иерархия потребностей, которые мотивируют его действия. Эта иерархия включает: физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и признании, потребности в самореализации. Человек стремится удовлетворить более низкие потребности перед тем, как перейти к более высоким.
Теория двухфакторной мотивации Ф. Герцберга	Разделяет факторы, влияющие на удовлетворение и неудовлетворение сотрудников на две категории: факторы гигиены (зарботная плата, условия труда, отношения с коллегами) и мотивационные факторы (возможность карьерного роста, признание, интересные задачи). Увеличение факторов гигиены просто предотвращает неудовлетворение, в то время как мотивационные факторы способствуют росту удовлетворенности.
Теория ожиданий В. Врума	Основана на предположении, что сотрудники мотивированы ожиданием того, что их действия приведут к определенному результату, и этот результат будет ценен для них. Мотивация зависит от трех факторов: вера в то, что усилия приведут к успеху, вера в то, что успешное выполнение задания приведет к желаемому результату и степень, в которой цель ценна для сотрудника.
Теория портфеля мотивации Э. Лоука и Х. Лоука	Предполагает, что сотрудники мотивируются различными видами вознаграждений, и эффективность мотивации зависит от того, насколько хорошо соответствуют выбранные вознаграждения индивидуальным потребностям сотрудников. Существуют три основных типа мотивационных факторов: внешние, внутренние и особенные (индивидуальные).
Теория акцентуации личности Г. Лейфа	Основана на том что каждый человек имеет определенный тип личности с преобладанием определенных потребностей. В соответствии с этими типами личности различаются и методы их мотивации: сфокусированные на себе, сфокусированные на других и сфокусированные на эмоциях.

В зависимости от потребностей и особенностей сотрудников, выделяют три основных метода управления мотивацией, перечисленных на рисунке 2.



Рисунок 2 – Методы управления мотивацией [3, с. 457], [5, с. 77]

Представленные методы мотивации обладают своей спецификой и особенностями, рассмотренными подробнее в таблице 2.

Таблица 2 – Методы управления мотивацией [9], [15, с. 79]

Методы	Содержание
Организационно-административный метод	основан на применении административных рычагов управления для мотивации персонала. Основные инструменты: приказы и распоряжения, регламентация трудовых процессов, установление должностных обязанностей и стандартов, контроль и надзор за выполнением работы, дисциплинарные меры (замечания, выговоры, увольнения, профессиональное развитие и карьерный рост через назначение на руководящие должности и другое.

## Продолжение таблицы 2

Методы	Содержание
Экономический метод	включает финансовые стимулы, направленные на повышение мотивации сотрудников. Основные инструменты: заработная плата и премии, бонусы и комиссионные, материальные поощрения (подарки, оплата обучения), система вознаграждений за достижение результатов, участие в прибыли компании (акции, дивиденды).
Социально-психологический метод	метод основывается на использовании нематериальных стимулов и учитывает психологические и социальные потребности сотрудников. Основные инструменты: признание и поощрение (похвала, грамоты), создание благоприятного климата в коллективе, организация корпоративных мероприятий (тренинги, тимбилдинги, корпоративные праздники), возможности для личного и профессионального роста, участие сотрудников в принятии решений, гибкий график работы и другое.

Сочетание представленных в таблице 2 методов позволяет создавать комплексные системы мотивации, учитывающие различные аспекты деятельности предприятия и потребности сотрудников.

К. Э. Якушкина считает, что система мотивации персонала – это «совокупность элементов, обладающих определенной самостоятельностью, при этом находящихся в определенной взаимозависимости, в рамках системы выполняющих свою функцию, направленную на мотивацию персонала с целью повышения производительности труда. Предметом, как одним из свойств объекта, является мотивация сотрудников, которая формируется на основе имеющихся потребностей, мотивов и под влиянием стимулов. Объект и предмет находятся под воздействием субъектов мотивации в организации – руководителей разного уровня и кадровых специалистов, которые применяют различные инструменты и технологии для формирования и повышения мотивации персонала, организуя и реализуя комплекс работ» [30, с. 99].

М. Д. Сидаш в своем исследовании также выделяет такие виды мотивации как внешняя и внутренняя. «Первая обуславливается обстоятельствами или стимулами, находящимися вне личности, например, факторами среды (система

стимулирования сотрудников, уровень организации профессиональной деятельности, стиль управления коллективом и т. п.). Стимул – внешний побудитель к деятельности; побуждает (актуализирует) или усиливает те или иные потребности и мотивы деятельности. Что касается внутренней мотивации, стоит отметить, что она тесным образом связана с самой личностью и ее деятельностной направленностью, реализует познавательную потребность человека, играет важную роль в его профессиональном становлении, саморазвитии и самореализации» [20, с. 159].

Авторы А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич выделяют мотивацию положительную и отрицательную. «Положительная мотивация – задачей является поощрение сотрудника за его достижения, отрицательная – это санкции за низкий уровень показателей в труде и нарушение дисциплины. Для менеджмента компании задачей является соблюдение равновесия между этими двумя формами, так как мотивационная система не будет в полной мере эффективной, если будут отсутствовать санкции за допущенные ошибки. Наличие только поощрений не будет способствовать эффективному управлению персоналом» [4, с. 24].

В настоящее время выделяют следующие основные системы мотивации персонала организации, перечисленные на рисунке 3.

Материальная система мотивации предполагает стимулирование сотрудников через предоставление им материальных вознаграждений в виде денег, бонусов, премий, льгот и других материальных благ. К примеру, оплата труда за выполненную работу или фактически отработанные часы. дополнительные выплаты за достижение целей, превышение планов или особые заслуги.

Также выделяют косвенную и прямую материальную мотивацию. Прямая материальная мотивация представляет собой непосредственное предоставление сотруднику материальных вознаграждений в виде денег или других ценностей за достижение определенных результатов или выполнение заданных целей.

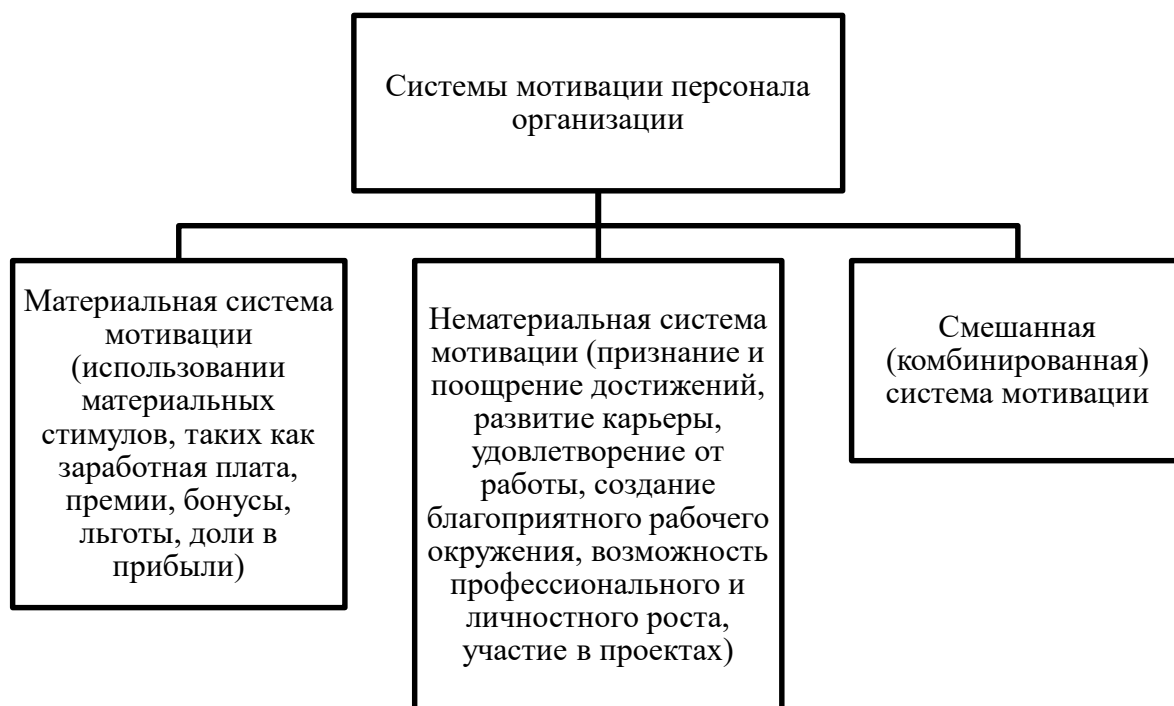


Рисунок 3 – Системы мотивации персонала организации [26, с. 62], [27, с. 132]

«Косвенная материальная мотивация заключается в предоставлении сотруднику не материальных ценностей, но возможностей или условий, которые прямо или косвенно влияют на его материальное положение в организации. Косвенная материальная мотивация – это внепроизводственная мотивация, которая направлена на создание положительного имиджа предприятия, сплочение коллектива: наличие социального пакета, оплата листов нетрудоспособности, оплата питания, предоставление транспорта, медицинское страхование, дополнительные услуги, например, медицинские, отчисления в пенсионный фонд. Такая система не является обязательной для предприятия, зависит от его возможностей предприятия и потребностей сотрудников» [14, с. 69].

Нематериальная система мотивации направлена на стимулирование сотрудников через предоставление им нематериальных вознаграждений, таких

как признание, похвала, развитие, уважение, возможности для самореализации и другое. К примеру, публичное признание достижений сотрудников, благодарности от руководства и коллег, предоставление сотрудникам возможностей для повышения квалификации, обучения, развития профессиональных навыков и так далее.

В таблице 3 представлена сравнительная характеристика систем мотивации персонала предприятия.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика систем мотивации персонала предприятия.

Система мотивации	Преимущества	Недостатки
Материальная	Материальные поощрения обычно являются конкретными и легко измеряемыми. Для многих сотрудников финансовые стимулы являются сильным мотиватором. Руководство может легче контролировать и управлять материальными стимулами, так как они часто основаны на конкретных критериях и показателях.	Материальные поощрения могут быть ограничены ресурсами компании и бюджетными ограничениями. Использование только материальных стимулов может привести к краткосрочной мотивации сотрудников без долгосрочного влияния на их эффективность и преданность компании.
Нематериальная	Могут удовлетворять более глубокие потребности сотрудников, такие как признание, самореализация, интересные задачи и возможности для развития. Могут оказывать долгосрочное воздействие на мотивацию и преданность сотрудников. Способствуют созданию позитивной рабочей атмосферы и повышению уровня удовлетворенности сотрудников.	Восприятие нематериальных мотиваторов может различаться у разных сотрудников, что усложняет оценку их эффективности и требует более индивидуализированного подхода Нематериальные мотиваторы могут быть недостаточными для удовлетворения всех потребностей сотрудников..

### Продолжение таблицы 3

Система мотивации	Преимущества	Недостатки
Комбинированная	Учет различных потребностей сотрудников: Позволяет удовлетворить широкий спектр потребностей сотрудников; Возможность адаптации мотивационных стратегий в зависимости от ситуации, задач и индивидуальных особенностей сотрудников; Способствует повышению удовлетворенности и лояльности сотрудников.	Требуется более сложное управление и координация различных элементов системы мотивации, что может увеличить административные затраты и потребовать дополнительного времени. Неправильное сочетание методов или их неадекватное применение могут привести к снижению эффективности мотивации и даже к демотивации сотрудников. Требуется учитывать индивидуальные особенности и предпочтения каждого сотрудника, что может быть сложно в крупных организациях.

В заключении пункта можно сделать вывод, что мотивация персонала организации – это сложное и многогранное понятие. Понимание различных теорий и подходов к мотивации персонала позволяет менеджерам разрабатывать эффективные системы мотивации, адаптированные к особенностям деятельности организации.

## **1.2 Экономическое содержание нематериальной мотивации персонала и ее виды**

Сегодня современный менеджмент создает условия для системного использования нематериальных вознаграждений как мотивации сотрудника. Для этого, по мнению Коростылёва А. А., Лымарева О. А., есть несколько причин: «во-первых, действия профсоюзов, во вторых, необходимость, весьма эффективная, в удержании ценных кадров» [7, с. 134].

З. Н. Шильникова отмечает, что «нематериальная мотивация состоит из целого комплекса аспектов – начиная с самомотивации сотрудника и оценки коллегами его заслуг и заканчивая внутренним климатом предприятия,



возможностью проявить себя в различных аспектах жизни организации, возможностью научиться чему-то, что является полезным для самого сотрудника. Интересным способом усовершенствования мотивации трудовой деятельности персонала на предприятиях может быть мотивация свободным временем или модульная система компенсации свободным временем» [29, с. 109].

Опираясь на исследования А. Е. Митрофановой, под системой нематериального стимулирования можно понимать «комплекс поощрительных мер, не относящихся к денежным выплатам или вознаграждениям, ориентированные на повышение внутренней мотивации сотрудников к эффективной профессиональной деятельности посредством демонстрации человеку его социального и профессионального признания в организации. При этом нематериальными являются все формы и виды вознаграждения, которые работник не соизмеряет с материальным (денежным) аналогом поощрения» [10, с. 21].

Автор Ц. Сунь подчёркивает, что «нематериальное стимулирование выделяется своей постоянностью. Например, дополнительное медицинское страхование, предоставленное сотруднику, сохраняется до тех пор, пока он занимает свою должность. То же самое можно сказать о бонусах, таких как абонементы в спортивные залы. В результате, чтобы сохранить эти льготы, сотруднику необходимо поддерживать свою позицию и минимизировать риски увольнения» [21, с. 91].

Авторы А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич отмечают, что «нематериальная мотивация, в отличие от материальной, не влечет за собой разъединения производственного коллектива путем противопоставления заработной платы сотрудников, а наоборот укрепляет его путем проведения тренингов, корпоративных мероприятий, где каждый сотрудник начинает чувствовать свою принадлежность к единому целому, что оказывает

благоприятное воздействие на атмосферу в компании и, как следствие, на эффективность труда» [4, с. 25].

Главная цель нематериальной мотивации состоит в создании условий, при которых сотрудники испытывают внутреннюю мотивацию к достижению высоких результатов и ощущают удовлетворение от своей работы. В отличие от материальной мотивации, которая основана на внешних стимулах, таких как деньги и премии, нематериальная мотивация стремится активировать внутренние факторы мотивации у сотрудников, таких как интерес к работе, удовлетворение от достижения результатов, чувство удовлетворенности и самореализации. Данные факторы, в отличие от внешних стимулов, являются более стабильными и устойчивыми со временем. Нематериальная мотивация также создает условия, в которых сотрудники чувствуют себя свободными для выражения своих идей, экспериментов и инноваций.

На практике выделяют 4 вида нематериальной мотивации перечисленные на рисунке 4.

В процессе развития нематериального стимулирования были разработаны различные теории нематериальной мотивации.

Так, Макгрегор и Доши определили косвенные и прямые мотиваторы трудовой деятельности. Косвенные мотивы:

- «тяжесть экономических факторов – сотрудник работает только из-за вознаграждения за свою работу или для избежания санкций за неисполнение работы;
- инерция – работа каждый день как непрерывно длящийся процесс;
- психологическая напряженность – стимулирующим фактором к эффективной работе выступают переживания работника, стыд или разочарование» [13, с. 130].

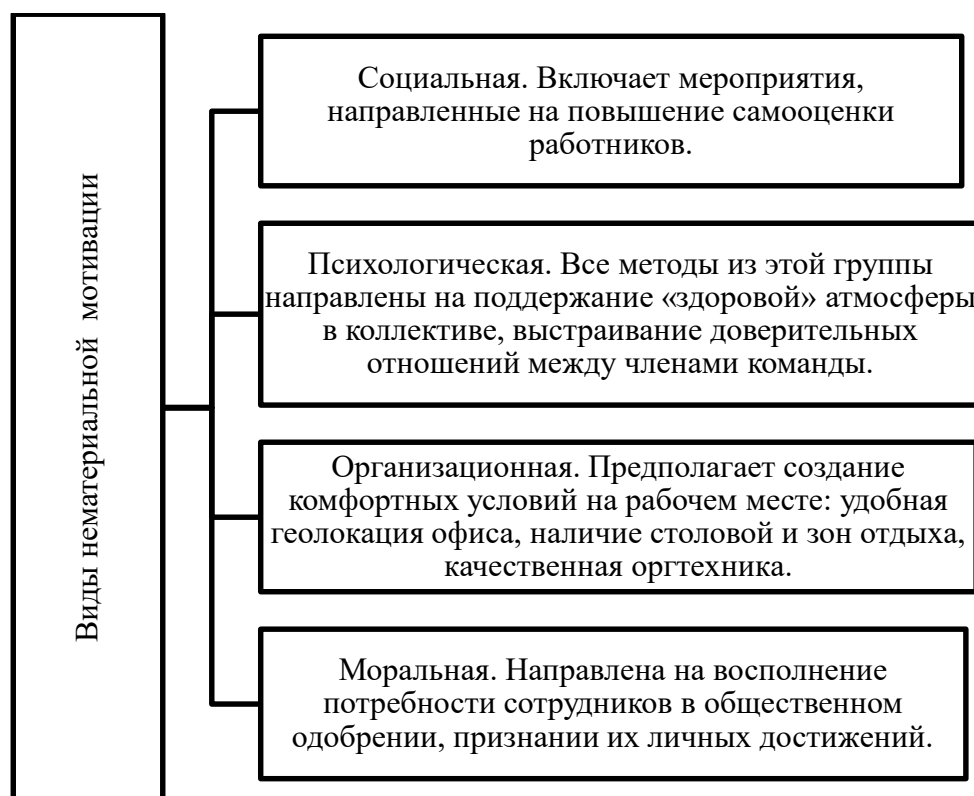


Рисунок 4 – Виды нематериальной мотивации [22, с. 7]

«Прямые – увязаны с работой и обеспечивают высокую и долговременную эффективность деятельности фирмы, к ним относятся:

- мотив цели – главной ценностью является результат деятельности, а не сама цель;
- реализация своего потенциала – в данном случае имеется в виду, что работа воспринимается как своеобразный трамплин для роста;
- игровой мотив – сотрудник в своей работе ощущает игру» [6, с. 296].

В концепции Х-эффективности Харви Лейбенстайна отмечается, что возможно изменить производительность труда в расчете на одного человека при условии изменения в стимулировании сотрудников. В отличие от традиционных экономических теорий, которые фокусируются на внешних условиях (таких как технологии и рыночные цены), концепция Х-эффективности подчеркивает важность внутренних факторов в повышении

производительности труда, что включает организационную структуру, корпоративную культуру, управление человеческими ресурсами и мотивацию персонала [2, с. 184].

Формирование системы нематериальной мотивации обычно включает следующие этапы, перечисленные на рисунке 5.

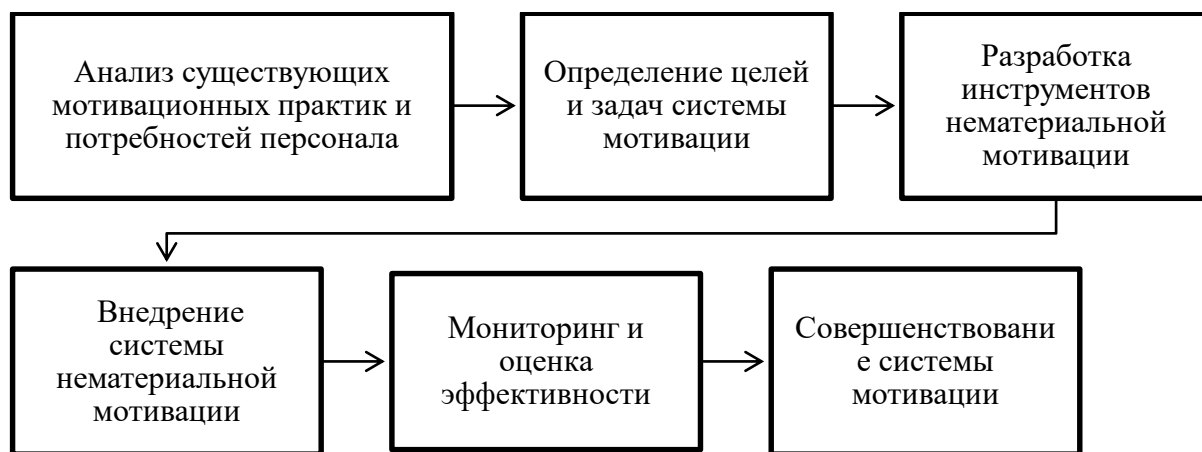


Рисунок 5 – Этапы формирования системы нематериальной мотивации персонала организации [31, с. 6333]

Важным этапом формирования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования.

К основным способам нематериального стимулирования современных организаций можно отнести:

- предоставление сотрудникам возможности выбирать гибкий график работы или работу из дома;
- предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, семинарам и конференциям;
- программы менторства и коучинга [32, с. 179];
- предоставление возможностей для отпусков, оплачиваемых выходных, дополнительных выходных дней или возможности работать в сокращенном графике;

- возможность работать над интересными и значимыми проектами;
- создание комфортного рабочего места;
- подарки на праздники, в том числе профессиональные;
- укрепление корпоративного духа за счет внедрения командных проектов;
- предоставление социальных льгот таких как ДМС, жилье, санаторно-курортное лечение;
- использование инструментов геймификации [25, с. 33].

И. А. Шарин, Е. В. Сибилева. считают, что «главным элементом геймификации является использование игрового метода мышления в неигровом контексте труда, виртуальные награды, которые работники получают за выполнение определенных задач. Основная актуальность данного поощрения труда заключается в том, что, используя электронные ресурсы, компании экономят на расходах материального поощрения и повышают уровень рабочей мотивации сотрудников. Несмотря на то, что в отечественной и зарубежной литературе данное понятие еще полностью не закрепились, его активно начали использовать современные компании и субъекты образования. Данное понятие затрагивает почти все основные функции HR-менеджмента: рекрутирование, адаптация, мотивация, вовлечение, обучение и оценка деятельности персонала» [28, с. 48].

А. А. Коростылёва, О. А. Лымарева рассматривают в своём исследовании еще такой инструмент нематериальной мотивации как «пакет услуг». «При его использовании, сотрудник может выбрать один или несколько видов вознаграждений, в зависимости от условий работодателя, наиболее ценных и важных для себя» [7, с. 135].

Примеры нематериальной мотивации персонала в крупных компаниях перечислены в таблице 4.

Таблица 4 – Примеры нематериальной мотивации персонала в крупных компаниях

Компания	Инструменты нематериальной мотивации
Google.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «тратят 20% рабочего времени по своему усмотрению;</li> <li>– посещают корпоративного массажиста;</li> <li>– готовят на оборудованной офисной кухне или обедают в столовой;</li> <li>– самостоятельно выбирают проекты, над которыми хотят поработать;</li> <li>– наслаждаются креативным дизайном в офисе;</li> <li>– посещают тематические вечеринки» [34, с. 94].</li> </ul>
Сбербанк	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «ежегодно президент банка проводит с сотрудниками прямую линию, где каждый может пообщаться с руководителем и задать имеющиеся вопросы;</li> <li>– работники получают дополнительное образование на базе корпоративного университета;</li> <li>– специалистам доступны 3 сервиса по оценке состояния здоровья;</li> <li>– сотрудники получают психологическую поддержку в формате телемедицины;</li> <li>– при желании работники участвуют в благотворительных инициативах компании» [8].</li> </ul>
Yandex	<ul style="list-style-type: none"> <li>– массажный кабинет в офисах компании;</li> <li>– бесплатное медицинское обслуживание;</li> <li>– предоставление дополнительных отпусков молодым родителям;</li> <li>– возмещение средств, потраченных на учебу;</li> <li>– спорткомплекс рядом с офисом, где сотрудники могут заниматься бесплатно.</li> </ul>
Procter&Gamble	<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитую систему наставничества;</li> <li>– различные формы гибкого графика работы;</li> <li>– бесплатные обеды;</li> <li>– корпоративный транспорт;</li> <li>– ДМС;</li> <li>– обучение сотрудников за счет компании [33, с. 759].</li> </ul>

Для оценки системы нематериальной мотивации персонала можно использовать различные способы, такие как:

- проведение анонимных анкет и опросов сотрудников о том, как они воспринимают нематериальные мотивационные меры;
- проведение индивидуальных интервью или групповых обсуждений с сотрудниками;

- изучение показателей производительности, таких как объемы продаж, качество выполненных работ, сроки доставки проектов и другие;
- обратная связь от руководства и высшего руководства компании;
- сравнение системы нематериальной мотивации с конкурентами и лучшими практиками [35, с. 118].

В заключение теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация персонала – создание условий и применение стимулов, которые способствуют удовлетворению потребностей сотрудников, повышению их эффективности и качества работы, что в свою очередь способствует росту и конкурентоспособности организации. Главная цель нематериальной мотивации состоит в создании условий, при которых сотрудники испытывают внутреннюю мотивацию к достижению высоких результатов и ощущают удовлетворение от своей работы.

В отличие от материальной мотивации, которая основана на внешних стимулах, таких как деньги и премии, нематериальная мотивация стремится активировать внутренние факторы мотивации у сотрудников, таких как интерес к работе, удовлетворение от достижения результатов, чувство удовлетворенности и самореализации. Важным этапом формирования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования. К основным способам нематериального стимулирования современных организаций можно отнести: предоставление сотрудникам возможности выбирать гибкий график работы или работу из дома, предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, программы менторства и коучинга, предоставление социальных льгот, использование инструментов геймификации и другое.

## **2 Анализ нематериальной мотивации в АО «Академпарк»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Академпарк»**

Акционерное общество «ТЕХНОПАРК НОВОСИБИРСКОГО АКАДЕМГОРОДКА» или кратко АО «Академпарк» – «комплексный научно-технологический парк, обладающий уникальной инновационной и деловой инфраструктурой. АО «Академпарк» – это более 300 компаний-резидентов и 120000 кв. м площадей, оснащенных современным оборудованием и технологическими сервисами, необходимыми для создания новых продуктов. За счет расположения в Академгородке Технопарк и его резиденты тесно сотрудничают с университетом, академической наукой, производством и бизнесом» [12].

Юридический и фактический адрес организации: 630090, г. Новосибирск, ул. Николаева, дом 12, этаж 12.

Основной вид деятельности организации АО «Академпарк» – аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

Дополнительными видами деятельности организации являются:

- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;
- предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки;
- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе;
- деятельность в области права;



- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- деятельность заказчика-застройщика, генерального подрядчика;
- исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения и другое.

«Компания предоставляет возможность построить или арендовать лабораторно-производственные и офисные помещения для зрелого технологического бизнеса. Для начинающих стартап-команд, действует бизнес-инкубатор, где проекты сопровождаются от стадии идеи до выхода на рынок. Предприятие работает по четырем направлениям: информационные технологии, приборостроение и наукоемкое оборудование, биотехнологии и биомедицина, нанотехнологии и новые материалы, у каждого из них своя технологическая и деловая инфраструктура. Также осуществляет девелоперскую деятельность, предоставляет и развивает линейку востребованных технологических и деловых сервисов, предоставляет в аренду созданные объекты Технопарка, оборудование технологических центров и реинвестирует полученную прибыль в дальнейшее развитие инновационной инфраструктуры Технопарка» [12].

Уставный капитал АО «АКАДЕМПАРК» на 31.12.2023 г. составляет 4,9 млрд. руб.

Организационная структура управления организацией АО «Академпарк» представлена в Приложении А.

Руководителем организации с 25 марта 2021 г. является генеральный директор Верховод Дмитрий Бенидиктович. Генеральный директор организации несет ответственность за общее руководство и стратегическое управление деятельностью. Генеральный директор разрабатывает и реализует долгосрочные цели и стратегии, обеспечивает выполнение миссии и видения

организации, контролирует работу всех подразделений, координирует взаимодействие между ними, принимает ключевые решения и утверждает планы развития, представляет интересы компании на внешнем уровне, включая переговоры с партнерами, инвесторами и государственными органами. Вместе с тем, генеральный директор контролирует финансовую деятельность организации, включая бюджетирование и управление рисками, и обеспечивает соблюдение всех юридических и нормативных требований.

Помощник генерального директора по режиму и технике безопасности отвечает за обеспечение безопасности в организации, включая разработку и внедрение мер по защите сотрудников и имущества, а также контроль за соблюдением установленных норм и правил безопасности.

Помощник генерального директора по организационным вопросам занимается координацией и организацией внутренней деятельности компании, поддерживает коммуникацию между подразделениями и обеспечивает выполнение организационных мероприятий.

Директор по правовым и корпоративным вопросам ведет правовую поддержку компании, обеспечивает соответствие деятельности организации законодательству, участвует в разработке внутренних нормативных документов и регулирует корпоративные отношения.

Коммерческий директор управляет коммерческой деятельностью компании, разрабатывает и внедряет стратегии продаж и маркетинга, а также контролирует выполнение планов продаж.

Директор по строительству отвечает за планирование и реализацию строительных проектов, контроль за качеством и сроками выполнения строительных работ, а также взаимодействие с подрядчиками и контролирующими органами.

Бухгалтерия осуществляет бухгалтерский учет всех финансовых операций предприятия, подготавливает финансовую отчетность, планирует бюджеты, проводит анализ финансового состояния предприятия и другое.

В 2023 г. среднесписочная численность работников АО «Академпарк» составила 39 человек. Динамика численности персонала организации представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Динамика численности персонала АО «Академпарк» за 2021-2023 гг., чел.

На рисунке 6 видно, что численность персонала АО «Академпарк» постепенно растет в связи с расширением деятельности организации.

Далее в таблице 5 представлен анализ основных экономических показателей деятельности АО «Академпарк» за 2021-2023 гг. на основе данных финансовой отчетности предприятия [19].

Таблица 5 демонстрирует рост выручки организации АО «Академпарк» в течение трех лет, не смотря на небольшое снижение выручки от реализации в 2022 г. на 3,2%, что связано со снижением количества реализованных проектов. В 2023 г. в работе компании было реализовано рекордное количество проектов, что позволило нарастить выручку от реализации до 382321 т. р. или на 42,8%.

Таблица 5 – Экономические показатели деятельности АО «Академпарк» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	277353	268415	382321	-8938	96,78	113906	142,4
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	290610	248579	369202	-42031	85,54	120623	148,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-13257	19836	13119	33093	149,6	-6717	66,1
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	40840	40359	48061	-481	98,8	7702	119,1
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	156	360	1764	204	230,8	1404	490
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-54253	-20883	-36706	33370	-	-15823	-
7. Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	182	456	55	274	150,55	-401	-87,94
8. Проценты к получению, тыс. руб.	2480	35677	2480	33197	1338,6	-33197	-93,05
9. Проценты к уплате, тыс. руб.	-	-	892	-	-	892	-
10. Прочие доходы, тыс. руб.	111871	461595	295082	349724	312,61	-166513	-36,07
11. Прочие расходы, тыс. руб.	46329	389297	183021	342968	740,29	-206276	-52,9
12. Чистая прибыль, тыс. руб.	21675	64905	84253	43230	299,5	19348	129,8
13. Основные средства, тыс. руб.	2855327	2865444	3137454	10117	100,4	272010	109,5
14. Оборотные активы, тыс. руб.	469940	1183688	1601556	713748	251,9	417868	135,3
15. Среднесписочная численность, чел.	36	37	39	1	102,8	2	105,4

Продолжение таблицы 5

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
16. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	60766	68554	88272	7788	12,82	19718	28,76
17.Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	7704,3	7254,46	9803,1	-449,79	94,16	2548,6	135,1
18. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	1687,94	1852,81	2263,38	164,87	9,8	410,57	22,2
19.Фондоотдача	0,1	0,09	0,12	-0,01	-	0,03	-
20.Оборачиваемость активов, раз	0,59	0,227	0,239	-0,363	-	0,012	-
21.Рентабельность деятельности, %	6,54	22,44	20,11	15,9	-	-2,33	-
22.Затраты на рубль выручки, коп.	119,561	107,78	109,6	-11,781	90,15	1,82	101,7

Ниже в таблице 6 представлена структура выручки от реализации АО «Академпарк» за 2021-2023 гг. и динамика основных ее составляющих.

Таблица 6 – Структура выручки от реализации АО «Академпарк» за 2021-2023 гг. и динамика основных ее составляющих элементов

Вид деятельности	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2022 г./2021 г.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Аренда имущества (кроме жилого), тыс. руб.	214192	203202	226113	-10990	94,9	22911	111,3
Функции Заказчика-застройщика по инвестиционным договорам и услугам технического заказчика, тыс. руб.	-	789	2779	789	-	1990	352,2

Продолжение таблицы 6

Вид деятельности	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2022 г./2021 г.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Услуги Застройщика (жилье по ДДУ), тыс. руб.	4025	2021	166	-2004	50,2	-1855	8,2
Посреднические услуги, тыс. руб.	603	477	140	-126	79,1	-337	29,4
Сервисные услуги (проведение мероприятий), тыс. руб.	1907	4392	8476	2485	230,31	4084	192,98
Сервисные услуги (офисные услуги, размещение информации, уборка), тыс. руб.	304	1573	1591	1269	517,4	18	101,1
Сервисные услуги (услуги паркинга), тыс. руб.	17645	17886	18364	241	101,4	478	102,7
Продажа товаров, тыс. руб.	208	222	213	14	106,7	-9	95,9
Продажа готовых квартир (Горки Академпарк), тыс. руб.	31965	25861	118228	-6104	80,9	92367	457,2
Аренда имущества: аренда квартир, тыс. руб.	5468	5992	6251	524	109,58	259	104,3
Переуступка прав аренды на земельные участки, ДДУ, тыс. руб.	36	-	-	-	-	-	-
Всего, тыс. руб.	277353	268415	382321	-8938	96,8	113906	142,4

В таблице 6 можно увидеть, что основными статьями в общем объеме выручки от реализации организации АО «Академпарк» являются такие статьи как: аренда имущества (кроме жилого) – 59% от общей величины выручки на конец 2023 г. и продажа готовых квартир (Горки Академпарк) – 31% от общей величины выручки организации на конец 2023 г. Стоит отметить также значительный рост выручки по данным статьям доходов в течение трех лет.

Динамика показателя себестоимости продаж АО «Академпарк» в течение трех лет аналогична динамике выручки от реализации, однако стоит отметить, что полная себестоимость в 2023 г. выросла на 48,5%, что связано с ростом цен на ресурсы для реализации проектов.

Более стремительный рост себестоимости продаж по отношению к росту выручки от реализации приводит к снижению валовой прибыли организации до 13119 т. р. относительно 19836 т. р. в 2022 г. Снижение валовой прибыли в 2023 г. составило 33,9%. Стоит заметить, что в 2021 г. у предприятия присутствовал валовый убыток, связанный с превышением себестоимости продаж над выручкой от реализации.

Несмотря на снижение валовой прибыли, управленческие и коммерческие расходы предприятия АО «Академпарк» в течение трех лет растут. Управленческие расходы в 2023 г. выросли на 19,1%, коммерческие расходы выросли более чем в три раза.

В связи с высоким значением основных расходов, а также управленческих и коммерческих расходов, организация АО «Академпарк» в течение трех лет получает убыток от продаж. В 2023 г. он составил 36706 т. р.

Однако чистая прибыль демонстрирует в течение трех лет положительное значение и рост. Так, в 2023 г. рост чистой прибыли организации составил – 29,8%. Рост чистой прибыли обусловлен значительным ростом прочих и процентных доходов АО «Академпарк».

Динамика прочих и процентных доходов организации АО «Академпарк» в течение трех лет наглядно представлена на рисунке 7. Оценка прочих и процентных доходов организации АО «Академпарк» более подробно представлена в Приложении Б бакалаврской работы.

В структуре активов большая часть представлена внеоборотными активами – 69,2% на конец 2023 г. Оборотные активы АО «Академпарк» составляют на конец 2023 г. – 30,8% от всего объема активов организации. Оборотные и внеоборотные активы организации в течение трех лет растут, в

особенности, оборотные активы. Рост данных активов в 2023 г. составил – 35,3%. Наибольший рост происходит по статье «денежные средства и краткосрочные финансовые вложения» – 970806 т. р. за три года, что положительно сказывается на ликвидности и платежеспособности организации АО «Академпарк».

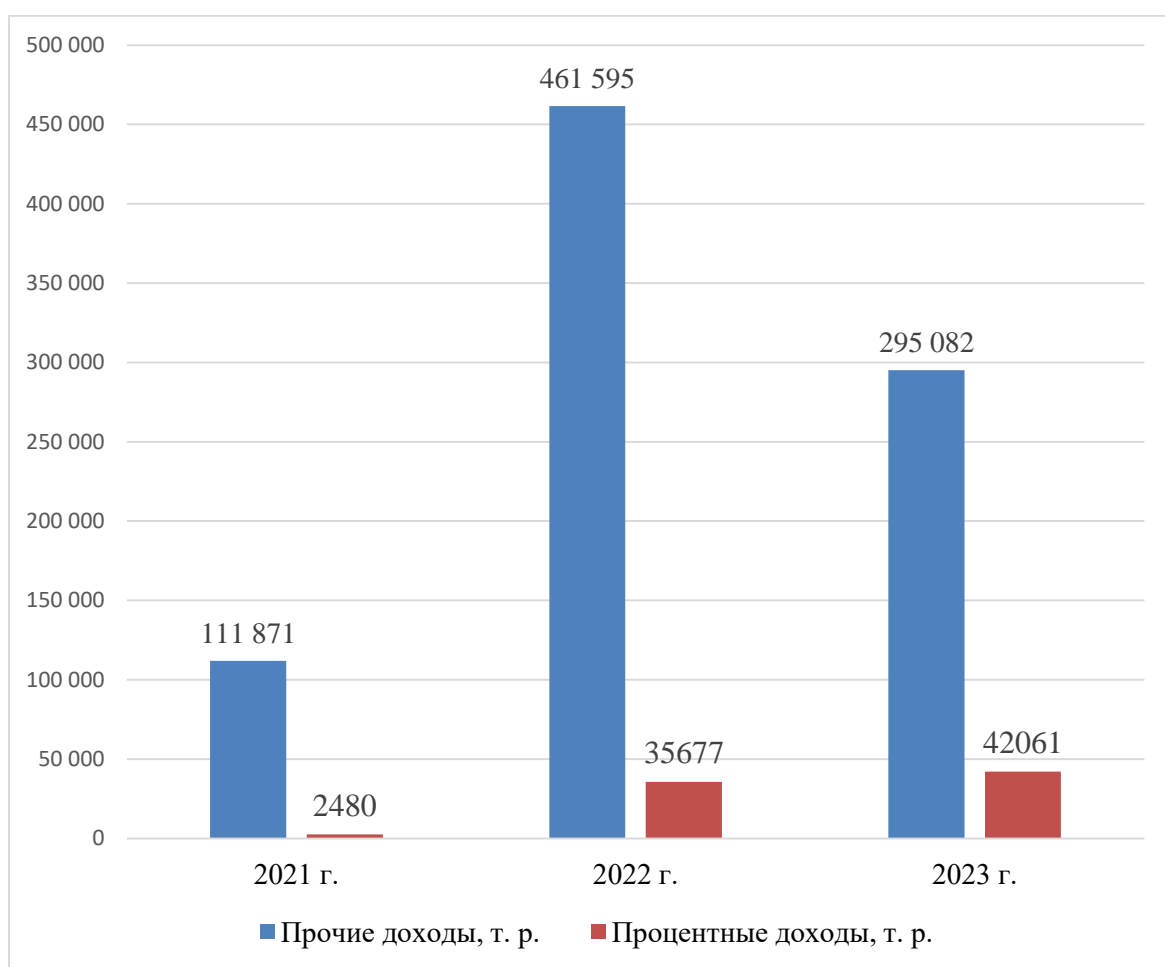


Рисунок 7 – Динамика прочих и процентных доходов АО «Академпарк» за 2021-2023 гг., т. р.

Фонд оплаты труда и средняя заработная плата АО «Академпарк» растут в течение трех лет вместе с ростом численности персонала. Наибольший рост средней заработной платы произошел в 2023 г. – 22,2%.

Динамика показателей рентабельности организации АО «Академпарк» наглядно представлена на рисунке 8.



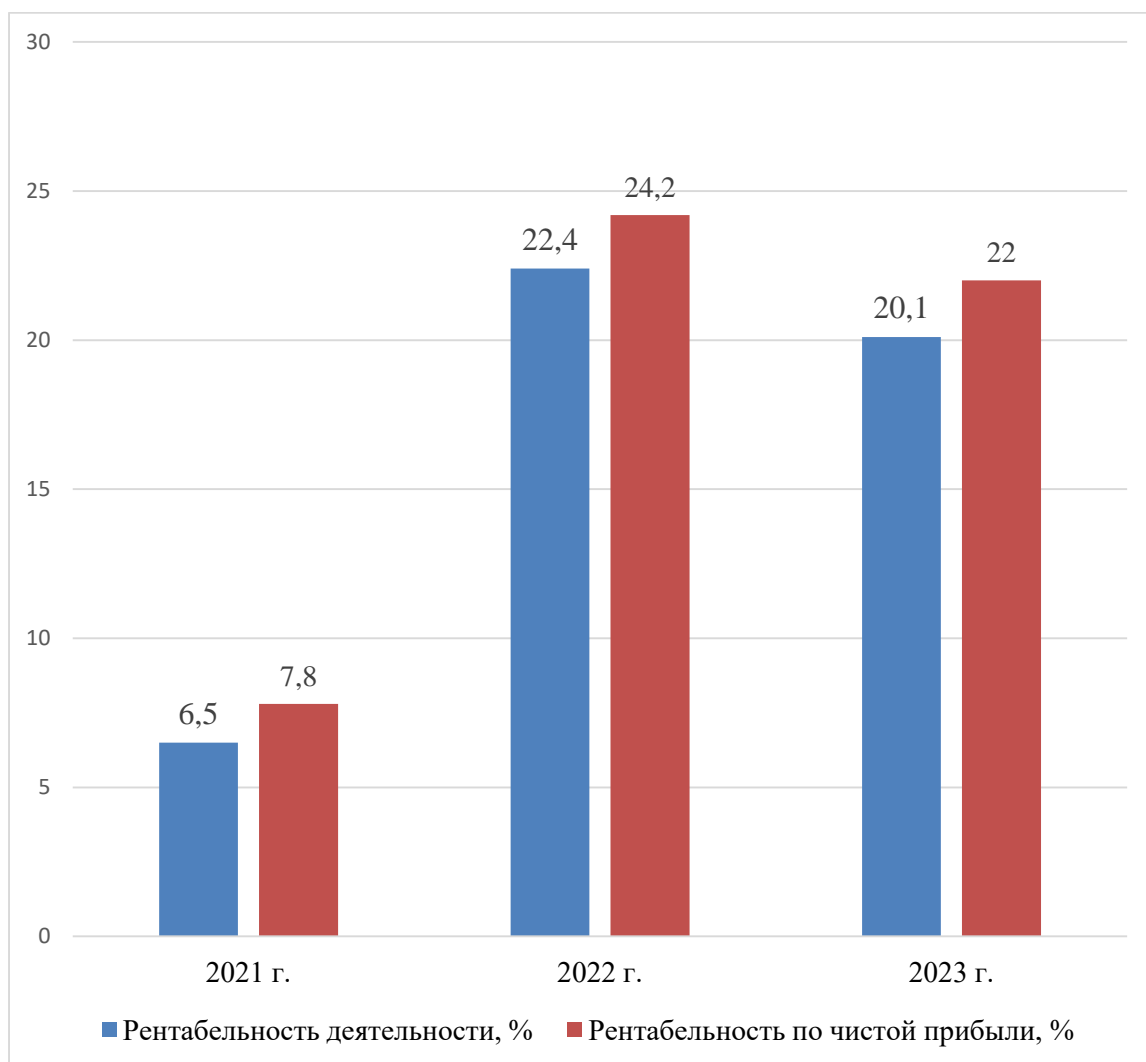


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности организации АО «Академпарк» за 2021-2023 гг., %

На рисунке 8 видно, что рентабельность деятельности и рентабельность по чистой прибыли демонстрируют положительные значения. Рентабельность деятельности выросла к 2023 г. до 20,1%, рентабельность по чистой прибыли – до 22%.

В заключение пункта можно сделать вывод, что АО «Академпарк» достаточно крупное и успешно развивающееся предприятие, которое наращивает свои экономические показатели в течение трех лет. Однако стоит

отметить, что предприятию необходима работа по снижению доли себестоимости продаж и расходов в выручке организации.

## 2.2 Анализ нематериальной мотивации в АО «Академпарк»

В начале анализа нематериальной мотивации в организации АО «Академпарк» рассмотрена подробно структура персонала организации.

В таблице 7 рассмотрены основные категории персонала организации и динамика численности персонала в разрезе различных категорий.

Таблица 7 – Основные категории персонала организации и динамика численности персонала в разрезе различных категорий

Наименование должностей	Всего работающих, 2021 г., чел.	Всего работающих, 2022 г., чел.	Всего работающих, 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Руководители	12	12	12	0	0
Специалисты	29	32	33	3	1
Служащие	-	-	-	-	-
Рабочие	2	2	2	0	0
Всего	43	46	47	3	1

В таблице 7 видно, что структура персонала практически осталась неизменной. Количество руководителей в течение трех лет не менялось, что говорит о том, что не открывались и не закрывались отделы в организации в течение трех лет. Количество рабочих также в течение трех лет было стабильным. Количество специалистов увеличилось с 29 чел. в 2021 г. до 33 чел. в 2023 г. или на 4 человека, что связано с расширением компании, увеличением объема работ. Специалисты занимают самую большую долю в составе персонала организации АО «Академпарк» – 70%.

Далее на рисунке 9 представлена структура персонала АО «Академпарк» по образовательному критерию.

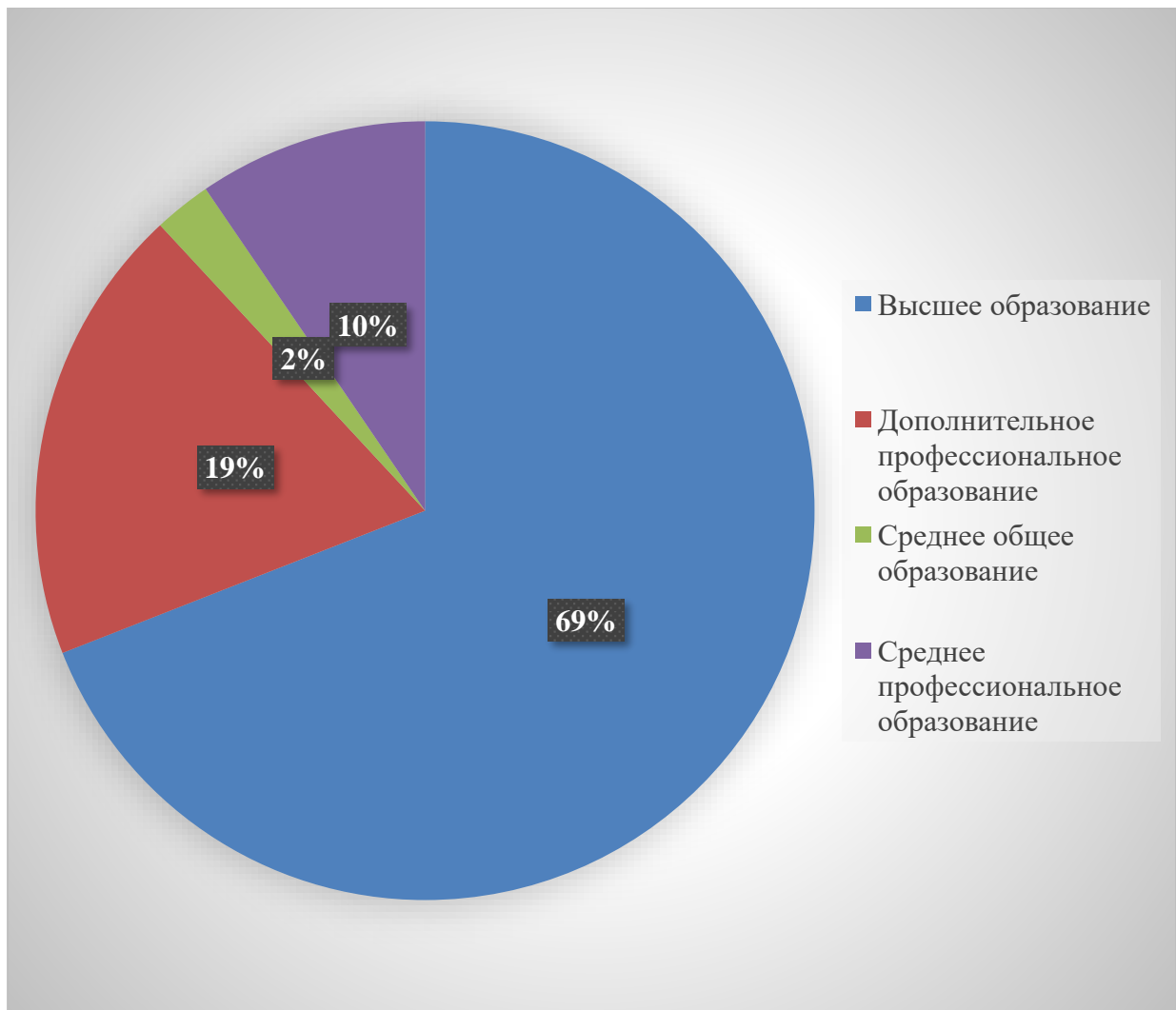


Рисунок 9 – Структура персонала АО «Академпарк» по образовательному критерию, %

На рисунке 9 видно, что большая часть персонала имеет высшее образование – 69%, что связано с тем, что организация работает в отрасли, где необходимы высококвалифицированные специалисты, задачи и проекты, которыми занимается организация, сложные и требуют высокого уровня аналитического мышления, технической экспертизы и специализированных знаний.

Далее на рисунке 10 рассмотрена структура персонала по возрастному критерию.

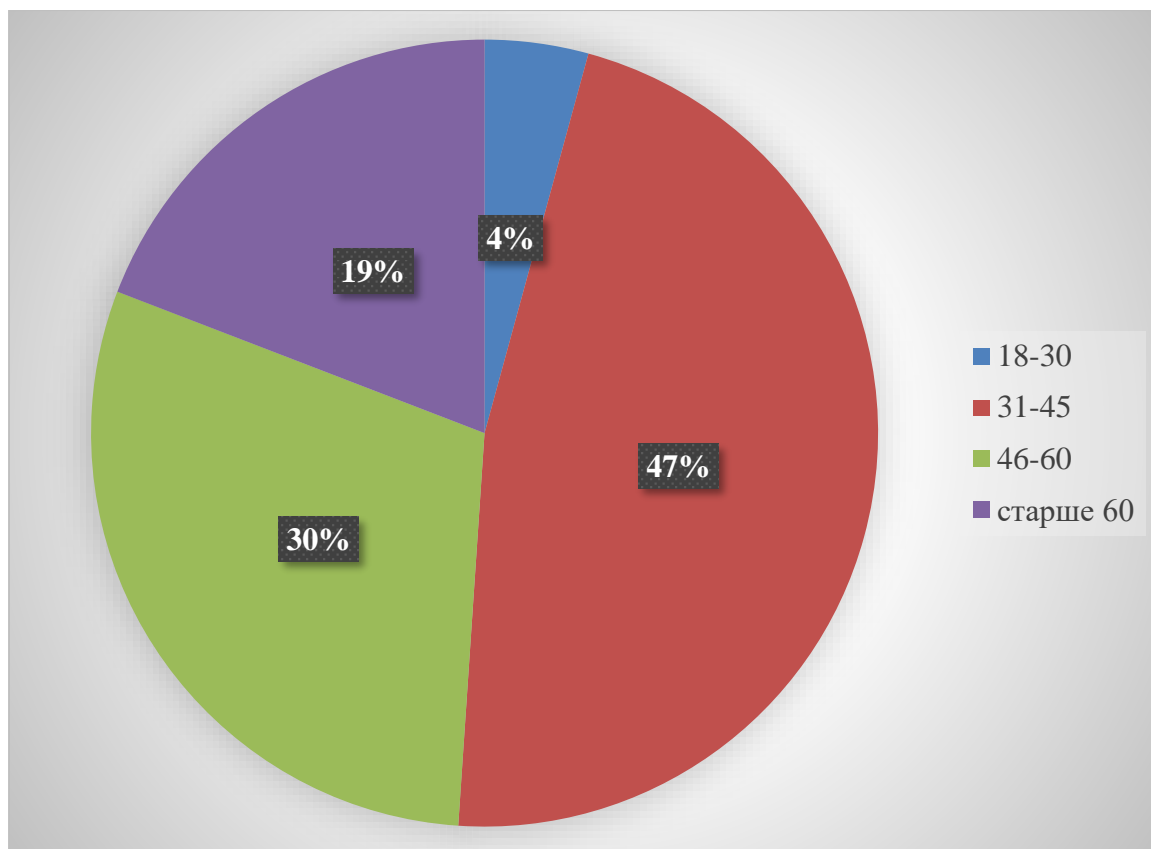


Рисунок 10 – Структура персонала АО «Академпарк» по возрастному критерию, %

На рисунке 10 видно, что в организации не высокая доля молодых сотрудников, что связано с тем, что для выполнения многих проектов требуется большой опыт и экспертиза.

В общем, кадровыми вопросами в организации АО «Академпарк» занимается бухгалтер по заработной плате. Также данный сотрудник занимается подбором персонала совместно с главным бухгалтером организации. Различные положения, касающиеся управления персоналом, разрабатывает юрист организации, совместно с главным бухгалтером. Отдела кадров и специалиста по кадрам в организации нет. Такой подход имеет ряд недостатков, таких как размытость ответственности между различными сотрудниками, нехватка специализированных навыков в области управления человеческими ресурсами, что может сказаться на качестве подбора персонала

и других HR-процессов, повышенная нагрузка на данных сотрудников, риски нарушения конфиденциальности данных сотрудников, поскольку бухгалтерия имеет доступ к финансовой информации, а HR-отдел к персональной информации сотрудников.

В организации АО «Академпарк» действует система материальной и нематериальной мотивации. Материальная система мотивации регламентирована в Положении об оплате труда и премировании сотрудников Акционерного общества «Технопарк Новосибирского Академгородка». Вопросы нематериальной мотивации нигде не регламентированы. «В организации установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работника зависит от фактически проработанного работником времени и стимулирующих выплат за надлежащее выполнение трудовых функций в виде премиального вознаграждения работника» [12].

Материальная мотивация персонала АО «Академпарк» включает согласно положению:

- фиксированное ежемесячное вознаграждение, согласно трудового договора [16];
- районный коэффициент к заработной плате в размере 25%;
- стимулирующие выплаты за высокое качество результатов и объем выполняемых работником обязанностей. Размер выплаты устанавливается в размере до 125% (ста двадцати пяти процентов) от величины должностного оклада.
- ежемесячное премиальное вознаграждение, квартальное премиальное вознаграждение, единовременное премиальное вознаграждение в соответствии с трудовым договором.
- единовременная материальная помощь. Выплачивается в целях оказания поддержки в ситуациях, существенно влияющих на их материальное положение, в том числе: в связи с бракосочетанием, в связи

с рождением ребенка, в случае смерти близкого родственника Работника (муж, жена, дети, мать, отец), в связи с выходом на пенсию, в связи со стихийным бедствием или другим чрезвычайным обстоятельством в целях возмещения причиненного работникам материального ущерба или вреда здоровью, в иных случаях.

Можно сделать вывод, что материальная система мотивации на предприятии АО «Академпарк» хорошо развита.

Основные виды нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк» перечислены на рисунке 11.

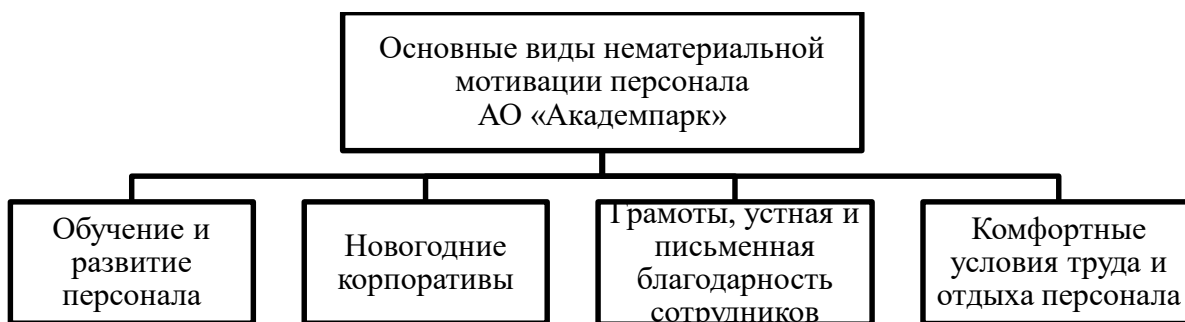


Рисунок 11 – Основные виды нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк»

На рисунке 11 видно, что система нематериальной мотивации в организации развита слабо, что негативно влияет на корпоративную культуру в организации.

Основным инструментом нематериальной мотивации организации является обучение и развитие персонала. За наиболее выдающиеся заслуги сотрудники могут быть направлены на внешние семинары, тренинги, бизнес-симуляции, обучающие программы различных видов. Для всех видов персонала предусмотрено такое обучение, как инструктаж, развивающая беседа, наставничество, коучинг. В рамках развития персонала ежегодно составляется план индивидуального развития для ключевых сотрудников. В нем

прописываются цели развития на год, конкретные действия по достижению целей, временные рамки, а также критерии выполнения.

Организация проводит и финансирует программы обучения, а также другие формы нематериальной мотивации в рамках выделенного на эти цели бюджета и с учетом потребностей персонала.

В таблице 8 представлена динамика расходов на нематериальную мотивацию персонала АО «Академпарк» в течение трех лет.

Таблица 8 – Динамика расходов на нематериальную мотивацию персонала АО «Академпарк»

Наименование должностей	Бюджет, 2021 г., т. р.	Бюджет, 2022 г., т. р.	Бюджет, 2023 г., т. р.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Руководители	500	700	900	200	200
Специалисты	600	700	850	100	150
Рабочие	10	10	10	0	0
Всего	1110	1410	1760	300	350

В таблице 8 виден рост расходов на нематериальную мотивацию персонала АО «Академпарк». В большей степени расходы на нематериальную мотивацию направлены на руководителей организации. Сосредоточение нематериальных мотивационных ресурсов преимущественно на руководителях вызывает чувство несправедливости среди остальных сотрудников, что может снизить их мотивацию и удовлетворенность работой. Низкий уровень мотивации среди остальных категорий персонала из-за недостатка нематериальных стимулов может привести к снижению производительности и качества работы.

В таблице 9 представлена динамика показателя среднегодовой выработки персонала АО «Академпарк» в течение трех лет.

Таблица 9 – Динамика показателя среднегодовой выработки персонала АО «Академпарк»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	7704,25	7254,46	9803,10	-449,8	-5,84	2548,6	35,13

В таблице 9 виден рост среднегодовой выработки персонала в течение трех лет, что в большей степени связано с развитой системой материальной мотивации и наличием стимулирующих выплат.

Комфортные условия труда и отдыха персонала организации АО «Академпарк» включают:

- удобное рабочее место, кресла, регулируемые столы, качественное освещение и доступ к современному оборудованию;
- «соблюдение норм охраны труда, обеспечение чистоты и гигиены на рабочем месте» [23].
- системы кондиционирования и отопления для поддержания комфортной температуры;
- оборудованная комната для отдыха и приема пищи.

Однако в ходе анализа условий труда и отдыха было выявлено, что некоторые категории персонала частично перерабатывают [18]. В таблице 10 наглядно представлена динамика переработок у разных категорий персонала в течение трех лет.

В таблице 10 видно, что в организации сотрудники систематически перерабатывают, в большей степени специалисты. Средняя переработка на одного сотрудника составляет за год 140 часов. Возможность ненормированного графика и предусмотренная за это оплата прописана в Положении о заработной плате и премировании размыто и не конкретизирует сумму вознаграждений. Нематериальная мотивация за переработки отсутствует.



Таблица 10 – Динамика переработок разных категорий персонала АО «Академпарк»

Наименование должностей	Средние переработки на 1 сотрудника, 2021 г., час	Средние переработки на 1 сотрудника, 2022 г., час	Средние переработки на 1 сотрудника, 2023 г., час	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Руководители	100	95	110	-5	15
Специалисты	130	115	140	-15	25
Служащие	-	-	-	-	-
Рабочие	-	-	-	-	-
Всего	43	46	47	3	1

Наличие ненормируемого графика часто приводит к недовольству сотрудников и является причиной текучки кадров в организации. Динамика показателя текучести кадров представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка выбытия работников АО «Академпарк» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	36	37	39
Общее количество уволенных, чел.	2	1	3
Количество работников, проработавших весь период, чел	34	36	36
Коэффициент постоянства кадров, %	94,4	97,3	92,3
Коэффициент текучести кадров, %	5,6	2,7	7,7

В таблице 11 видно, что коэффициент текучести кадров в 2021 г. и 2023 г. превышает норму. В 2023 г. значение показателя увеличилось до 7,7%. Основными причинами увольнения персонала являлось наличие систематических переработок и небольшие перспективы карьерного роста.

В таблице 12 представлена информация о повышении сотрудников внутри организации.

Таблица 12 – Информация о повышении сотрудников внутри организации АО «Академпарк»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Число сотрудников, которых повысили внутри организации, чел	1	0	1
Количество сотрудников, набранных для руководящих должностей извне, чел.	2	1	3

Согласно таблице 12, организация АО «Академпарк» не имеет стабильной практики внутреннего повышения сотрудников. В течение трех лет только два сотрудника были повышены внутри компании, при этом в 2022 г. таких повышений не было вовсе. В отличие от внутреннего повышения, набор сотрудников для руководящих должностей извне происходит более активно. За три года было нанято 6 сотрудников извне. Организации стоит рассмотреть возможность усиления программы развития в качестве способа нематериального стимулирования персонала.

В заключение пункта на рисунке 12 представлены результаты опроса сотрудников организации о существующей системе нематериальной мотивации.

Согласно проведенному опросу можно сделать вывод, что сотрудники АО «Академпарк» более всего не удовлетворены слабо развитой системой нематериальной мотивации, в целом, а также отсутствием карьерного продвижения.

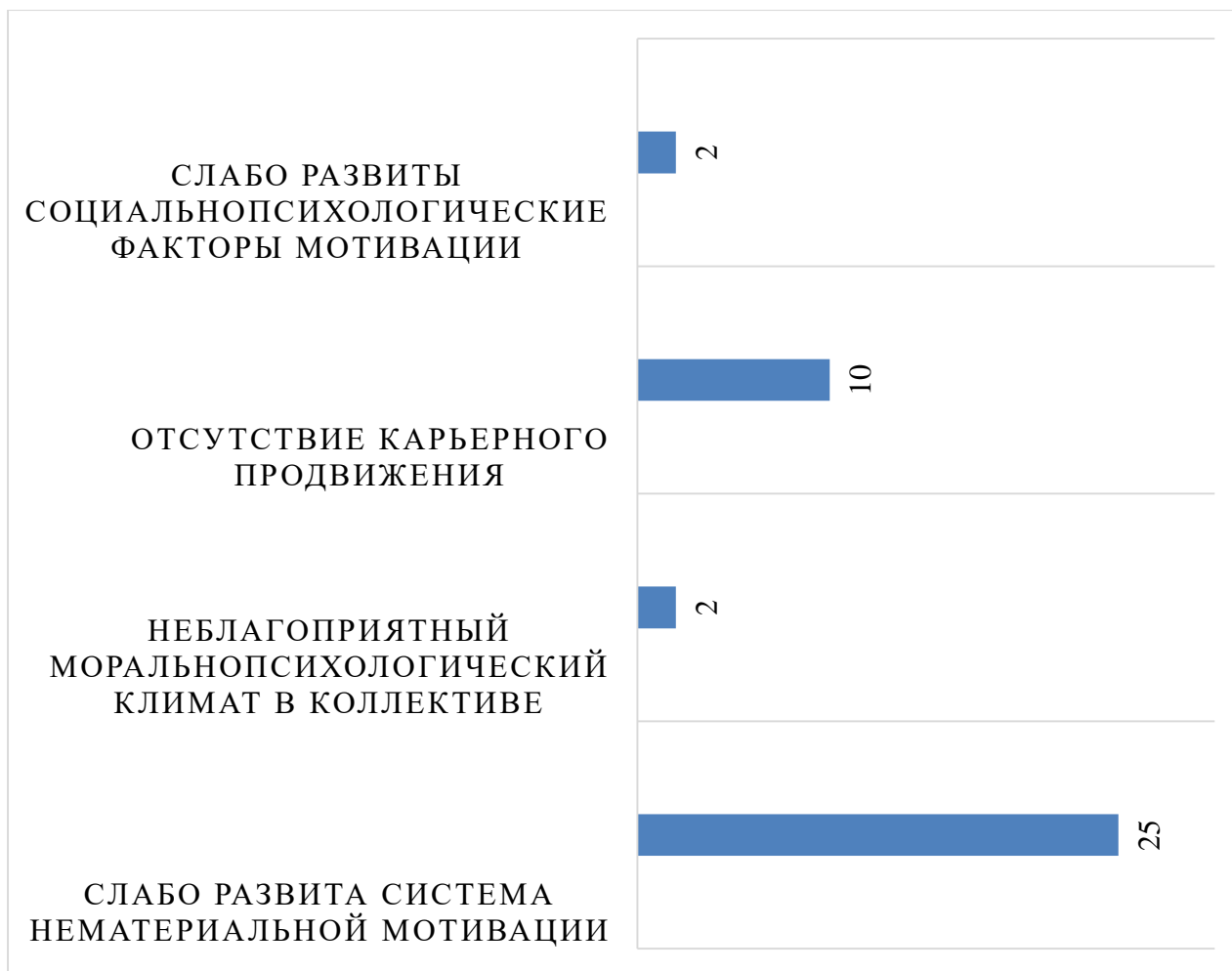


Рисунок 12 – Результаты опроса сотрудников организации о существующей системе нематериальной мотивации, %

Таким образом, в результате анализа системы нематериальной мотивации АО «Академпарк» выявлены следующие проблемы, перечисленные в таблице 13.

Таблица 13 – Проблемы нематериальной мотивации АО «Академпарк»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы
Слабо развитая система нематериальной мотивации	В большей степени расходы на нематериальную мотивацию направлены на руководителей организации (таблица 7). Отсутствует официальное закрепление нематериальной мотивации персонала в документах организации.

### Продолжение таблицы 13

Выявленная проблема	Обоснование проблемы
Регулярное наличие переработок персонала	В организации сотрудники систематически перерабатывают, в большей степени специалисты. Средняя переработка на одного сотрудника составляет за год 140 часов (Таблица 9). Наличие ненормируемого графика часто приводит к недовольству сотрудников и является причиной текучки кадров в организации (Таблица 10). Отсутствует нематериальное поощрение за переработки персонала.
Отсутствует практика повышения внутреннего персонала	В течение трех лет только два сотрудника были повышены внутри компании, при этом в 2022 г. таких повышений не было вовсе. В отличие от внутреннего повышения, набор сотрудников для руководящих должностей извне происходит более активно (Таблица 11).
Неудовлетворенность сотрудниками системой нематериальной мотивации	Согласно проведенному опросу (рисунок 13) сделан вывод, что сотрудники более всего не удовлетворены слабо развитой системой нематериальной мотивации, в целом, а также отсутствием карьерного продвижения.

В заключении второго раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что система нематериальной мотивации АО «Академпарк» развита слабо. Компания использует ограниченное число инструментов нематериального стимулирования сотрудников, основным из которых является обучение персонала. Вместе с тем, на предприятии наблюдаются систематические переработки, что повышает уровень недовольства работой в организации персонала и приводит к текучести кадров. Также было выявлено, что в течение трех лет только два сотрудника АО «Академпарк» были повышены внутри компании, при этом в 2022 г. таких повышений не было вовсе. В отличие от внутреннего повышения, набор сотрудников для руководящих должностей извне происходит более активно. За три года было нанято 6 сотрудников извне. Организации стоит рассмотреть возможность усиления программы развития в качестве способа нематериального стимулирования персонала, а также рассмотреть другие способы расширения системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк»**

Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала способствует тому, что сотрудники более продуктивны и эффективны в выполнении своих обязанностей, что ведет к улучшению общих показателей компании. Удовлетворенность нематериальными аспектами работы способствует укреплению преданности персонала компании и ее ценностям. Привлекательная система поощрений является важным фактором для привлечения новых талантливых сотрудников в компанию, а также для удержания уже работающих профессионалов.

В ходе оценки системы нематериальной мотивации АО «Академпарк» были выявлены следующие основные проблемы:

- слабо развитая система нематериальной мотивации, выраженная в том, что основным инструментом нематериальной мотивации выступает обучение персонала, которое происходит не систематически. В большей степени расходы на нематериальную мотивацию направлены на руководителей организации. Отсутствует официальное закрепление нематериальной мотивации персонала в документах организации;
- регулярное наличие переработок персонала, в особенности среди специалистов. Наличие ненормируемого графика часто приводит к недовольству сотрудников и является причиной текучки кадров в организации. Отсутствует нематериальное поощрение за переработки персонала;
- неудовлетворенность сотрудниками системой нематериальной мотивации, в особенности, отсутствием карьерного продвижения.

Для решения перечисленных проблем, предлагаются следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 13.

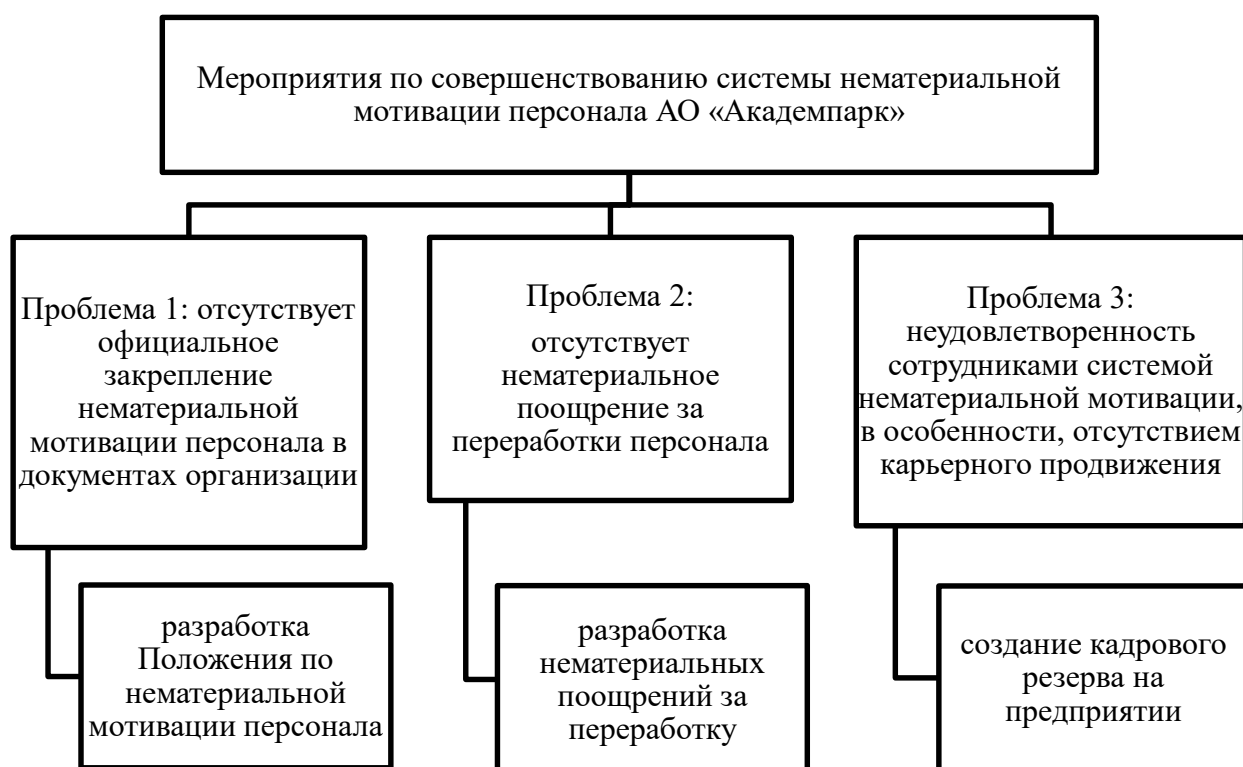


Рисунок 13 – Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк»

Далее предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Как уже говорилось выше, во втором разделе бакалаврской работы, на предприятии отсутствует Положение по нематериальной мотивации персонала. Разработка Положения по нематериальной мотивации персонала – это процесс, включающий анализ текущей ситуации в организации, формулирование целей и задач системы мотивации, определение видов поощрений, разработку процедур, утверждение документа, а также его внедрение.

Основные разделы Положения по нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк» и их примерное содержание представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Основные разделы Положения по нематериальной мотивации персонала АО «Академпарк»

Раздел	Содержание
Введение	Цели и задачи положения. Краткое описание важности нематериальной мотивации для компании.
Общие положения	Определения и термины.
Виды нематериальных поощрений	Описание основных инструментов нематериальной мотивации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– программы обучения и развития;</li> <li>– признание достижений и публичные поощрения;</li> <li>– гибкий график работы и дополнительные выходные;</li> <li>– корпоративные мероприятия;</li> <li>– возможности карьерного роста.</li> </ul>
Критерии и процедуры оценки	Описание критериев оценки результатов работы сотрудников и процедур оценки и признания достижений.
Порядок внедрения программ мотивации	Описание этапов внедрения программ нематериальной мотивации и указание ответственных лиц за реализацию программ.
Права и обязанности сотрудников	Описание прав сотрудников на участие в программах нематериальной мотивации и обязанности сотрудников в рамках данных программ.
Права и обязанности работодателя	Описание прав работодателя в области нематериальной мотивации и обязанности работодателя по ее обеспечению.
Заключительные положения	Указание даты вступления Положения в силу и ответственных лиц за исполнение положений.

Разработка Положения по нематериальной мотивации персонала позволит сотрудникам получить более четкую информацию по ряду важных аспектов нематериальной мотивации, даст четкое представление о поощрениях, которые можно получить и способах их получения.

Далее для повышения удовлетворенности и мотивации сотрудников предложено мероприятие по разработке системы поощрений сотрудников АО «Академпарк» за систематические переработки. Важным этапом разработки данной системы выступает установление порогов для поощрений (количество переработанных часов), а также способа поощрения. Пример системы поощрений сотрудников АО «Академпарк» за систематические переработки представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Пример системы поощрений сотрудников АО «Академпарк» за систематические переработки

Количество часов переработки период – 6 мес.	Форма поощрения
20-30	Сертификат на массаж, спа-процедуры, поход в ресторан.
30-40	Возможность взять два оплачиваемых персональных выходных.
40-65	Возможность взять три дополнительных дня к отпуску.
65 и более	Предоставление сертификатов на профессиональные курсы и тренинги.

Внедрение предложенной системы поощрений сотрудников АО «Академпарк» за систематические переработки поможет почувствовать сотрудникам, что их дополнительный труд признается и ценится. Разнообразие поощрений отвечает различным потребностям и предпочтениям сотрудников, что способствует повышению их удовлетворенности работой.

С целью решения такой проблемы как неудовлетворенность сотрудниками системой нематериальной мотивации, в особенности отсутствием карьерного продвижения, предлагается создание кадрового резерва на предприятии АО «Академпарк». Создание кадрового резерва на предприятии представляет собой процесс, направленный на подготовку сотрудников к занятию ключевых должностей в будущем. Кадровый резерв является важной частью системы нематериальной мотивации, так как он обеспечивает развитие сотрудников, улучшает моральный климат и способствует достижению целей организации.

Основные этапы создания кадрового резерва на предприятии и их содержание представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Основные этапы создания кадрового резерва на предприятии АО «Академпарк»

Этап создания кадрового резерва	Содержание
---------------------------------	------------



Определение целей и задач	Формулировка целей и задач формирования кадрового резерва.
Оценка текущего состояния кадрового потенциала компании	Проведение анализа организационной структуры. Идентификация ключевых и критически важных позиций. Оценка текущих сотрудников и выявление кандидатов
Установление четких и объективных критериев для отбора кандидатов в кадровый резерв	Определение компетенций, навыков и личных качеств, необходимых для ключевых позиций. Разработка методик оценки кандидатов
Выявление сотрудников с высоким потенциалом и их включение в кадровый резерв	Проведение оценочных мероприятий для определения уровня компетенций и потенциала кандидатов. Формирование списка кандидатов, соответствующих критериям отбора.
Создание планов развития для каждого кандидата, включенного в кадровый резерв	Определение потребностей в обучении и развитии для каждого кандидата. Разработка индивидуальных планов развития (обучение, наставничество, ротация). Установление сроков для оценки прогресса.
Обеспечение выполнения планов развития и повышение квалификации кандидатов	Организация обучающих мероприятий Проведение ротаций и временных назначений на ключевые позиции для приобретения практического опыта.
Регулярная оценка прогресса кандидатов и корректировка планов развития.	Проведение регулярных оценок выполнения индивидуальных планов развития. Получение обратной связи от кандидатов в кадровый резерв и руководителей. Корректировка планов развития на основе результатов оценок и обратной связи.
Официальное оформление кадрового резерва и его использование	Оформление списка кадрового резерва и утверждение Регулярное обновление и пересмотр состава кадрового резерва. Использование кадрового резерва для замещения вакантных ключевых позиций и реализации стратегических проектов.
Оценка результативности системы кадрового резерва и внесение улучшений.	Анализ показателей (удовлетворенность, текучесть кадров, качество замещения ключевых позиций). Получение обратной связи. Внесение изменений и улучшений в систему кадрового резерва на основе полученных данных.

Важным и продолжительным этапом создания кадрового резерва выступает создание планов развития для каждого кандидата, включенного в кадровый резерв.

Далее в таблице 17 представлен пример плана карьерного развития специалиста по продажам организации АО «Академпарк».

Таблица 17 – Пример плана карьерного развития специалиста по продажам организации АО «Академпарк»

Направление развития	Мероприятие	Сроки	Эффективность мероприятия
Навыки работы с клиентами	Участие в тренингах по клиентскому обслуживанию	Сентябрь-Октябрь 2024	Повышение удовлетворенности клиентов на 10%
Современные техники продаж	Прохождение курса «Современные техники продаж»	Ноябрь-Декабрь 2024	Увеличение объема продаж на 15%
Управленческие навыки	Участие в программе наставничества с опытным руководителем	Январь-Март 2025	Готовность к управлению командой, положительные отзывы наставника
Стратегическое планирование	Участие в семинаре по стратегическому планированию	Апрель 2025	Успешное выполнение задания по разработке стратегии отдела продаж
Управление командой	Ротация на позицию исполняющего обязанности начальника группы продаж на период отпуска текущего руководителя	Май-Июнь 2025	Успешное выполнение обязанностей, положительные отзывы команды
Навыки презентаций и переговоров	Прохождение тренинга по технике ведения переговоров и публичным выступлениям	Июль 2025	Успешное проведение презентаций, заключение крупных сделок

Внедрение и развитие кадрового резерва в организации АО «Академпарк» способствует созданию среды, в которой сотрудники будут чувствовать себя ценными и иметь четкую перспективу карьерного роста, что положительно скажется на показателях текучести кадров и удовлетворенности работой.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации организации АО «Академпарк» позволят также повысить экономическую эффективность предприятия. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий представлен в следующем пункте.

### 3.2. Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации

В предыдущем пункте были предложены мероприятия, направленные на решения выявленных проблем в системе нематериальной мотивации организации АО «Академпарк», а именно:

- разработка положения по нематериальной мотивации персонала;
- внедрение системы поощрений за систематические переработки;
- создание кадрового резерва на предприятии АО «Академпарк».

Общий эффект от предлагаемых мероприятий представлен на рисунке 14.



Рисунок 14 – Общий эффект от предлагаемых мероприятий

При таком повышении производительности труда организация АО «Академпарк» сможет увеличить выручку от реализации следующим образом, представленным на рисунке 15.

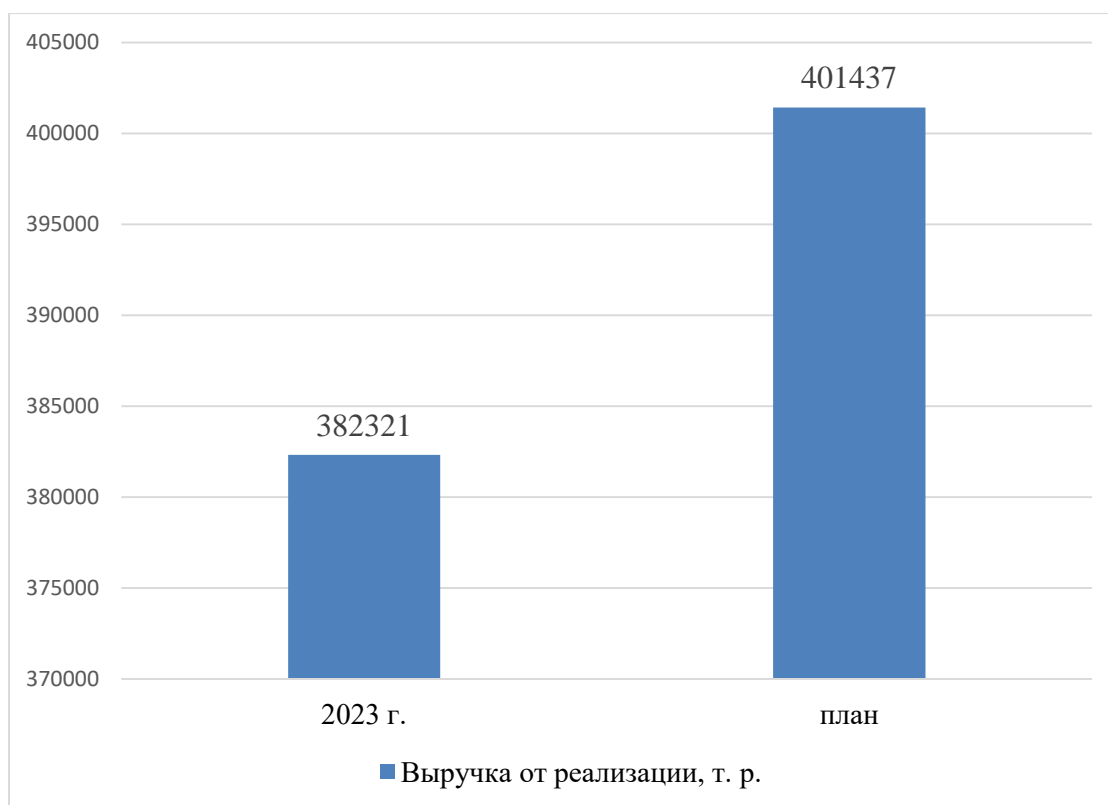


Рисунок 15 – Прогноз выручки от реализации организации АО «Академпарк» за 2021-2023 гг., т. р.

Согласно рисунку 15, при внедрении предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования АО «Академпарк», рост выручки от реализации составит 401437 т. р.

Расходы на реализацию предлагаемых мероприятий перечислены в таблице 18.

Следовательно, общие затраты АО «Академпарк» на реализацию предлагаемых мероприятий в первый год их внедрения составят 800 т. р.

Таблица 18 – Расходы АО «Академпарк» на реализацию предлагаемых мероприятий в первый год реализации

Статья расходов	Сумма, т. р.
Разработка системы поощрений за переработки	
Сертификаты на массаж, спа-процедуры, походы в ресторан	60

Оплачиваемые выходные дни	70
Дополнительные дни к отпуску	70
Профессиональные курсы и тренинги	200
Итого на разработку системы поощрений	400
Организация кадрового резерва	
Курсы и тренинги	300
Консультационные услуги по разработке программы кадрового резерва	100
Итого на организацию кадрового резерва	400
Итого	800

Далее произведен расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Академпарк».

Для начала необходимо оценить рост выручки от реализации по формуле (1):

$$P = \frac{B_2}{B_1} \cdot 100, \quad (1);$$

где P – рост выручки от реализации;

$B_1$  – выручка от реализации до реализации предлагаемых мероприятий;

$B_2$  – выручка от реализации после внедрения мероприятия.

$$P = \frac{401437}{382321} \cdot 100\% = 105\%$$

Относительное высвобождение численности работников после реализации мероприятий можно найти по формуле 2:

$$Эч = Чисх \cdot P/100, \quad (2)$$

где Эч – количество относительно высвобожденных работников;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия.

$$Эч = 39 \cdot \frac{5}{100} = 1,95 \text{ чел.}$$

Рост среднегодовой выработки на одного работающего после реализации мероприятий находится по формуле 3.

$$\Delta\Pi_T = \frac{\text{Эч} \cdot 100}{(\text{Чисх} - \text{Эч})} \quad (3)$$

где  $\Delta\Pi_T$  – рост среднегодовой выработки на одного работающего;

$\text{Ч исх}$  – численность работников до внедрения мероприятия.

$$\Delta\Pi_T = (1,95 \cdot 100)/(39 - 1,95) = 5,26\%$$

Годовая экономия по оплате труда в себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 4.

$$\text{Эзп} = 3 \cdot \text{Эч} \quad (4)$$

где  $\text{Эзп}$  – годовая экономия себестоимости по оплате труда;

$3$  – среднегодовая оплата труда работающего.

$$\text{Эзп} = 2263,4 \cdot 1,95 = 4413,6 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям в себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 5.

$$\text{Эс. о} = \text{Эз. п} \cdot \frac{H}{100}, \quad (5)$$

где  $H$  – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Эс. о} = 4413,6 \cdot 0,3 = 1324 \text{ т. р.}$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 6.

$$\text{Э у. п.} = \frac{\text{Зуп} \cdot \Pi_T}{100}, \quad (6)$$

где  $Z_{уп}$  – условно-постоянные затраты.

$$\text{Э у. п.} = \frac{369202 \cdot 5,26}{100} = 19420 \text{ т. р.}$$

Совокупная годовая экономия себестоимости после реализации мероприятий рассчитана с помощью формулы 7.

$$\text{Э общ.} = \text{Э у. п.} + \text{Э с. о.} + \text{Э зп} - Z, \quad (7)$$

где  $Z$  – затраты на мероприятие.

$$\text{Э общ.} = 19420 + 1324 + 4413,6 - 800 = 24357,6 \text{ т. р.}$$

Согласно произведенным расчетам, предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Академпарк» экономически эффективны.

В заключении третьего раздела можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Академпарк» позволят не только повысить мотивацию сотрудников, улучшить их удовлетворенность работой, снизить показатель текучести кадров, но и повысить производительность труда персонала, что позволит увеличить выручку от реализации на 5%, увеличить среднегодовую выработку на одного работающего на 5,26%. Совокупная годовая экономия себестоимости после реализации мероприятий составит 24357,6 т. р.

## Заключение

Цель нематериальной мотивации состоит в создании условий, при которых сотрудники испытывают внутреннюю мотивацию к достижению высоких результатов и ощущают удовлетворение от своей работы.

Первый раздел исследования показал, что в отличие от материальной мотивации, которая основана на внешних стимулах, таких как деньги и премии, нематериальная мотивация стремится активировать внутренние факторы мотивации у сотрудников, таких как интерес к работе, удовлетворение от достижения результатов, чувство удовлетворенности и самореализации. Важным этапом формирования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования. К основным способам нематериального стимулирования современных организаций можно отнести: предоставление сотрудникам возможности выбирать гибкий график работы или работу из дома, предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, программы менторства и коучинга, предоставление социальных льгот, использование инструментов геймификации и другое.

Во втором разделе исследования в ходе оценки системы нематериальной мотивации АО «Академпарк» были выявлены следующие основные проблемы:

- слабо развитая система нематериальной мотивации, выраженная в том, что основным инструментом нематериальной мотивации выступает обучение персонала, которое происходит не систематически. В большей степени расходы на нематериальную мотивацию направлены на руководителей организации. Отсутствует официальное закрепление нематериальной мотивации персонала в документах организации;
- регулярное наличие переработок персонала, в особенности среди специалистов. Наличие ненормируемого графика часто приводит к недовольству сотрудников и является причиной текучки кадров в



организации. Отсутствует нематериальное поощрение за переработки персонала;

– неудовлетворенность сотрудниками системой нематериальной мотивации, в особенности отсутствием карьерного продвижения.

В третьем разделе исследования были предложены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации АО «Академпарк», такие как разработка положения по нематериальной мотивации персонала, внедрение системы поощрений за систематические переработки, создание кадрового резерва на предприятии АО «Академпарк».

Разработка Положения по нематериальной мотивации персонала позволит сотрудникам получить более четкую информацию по ряду важных аспектов нематериальной мотивации, даст четкие представления о поощрениях, которые можно получить и способах их получения.

Внедрение предложенной системы поощрений сотрудников АО «Академпарк» за систематические переработки поможет почувствовать сотрудникам, что их дополнительный труд признается и ценится. Разнообразие поощрений отвечает различным потребностям и предпочтениям сотрудников, что способствует повышению их удовлетворенности работой.

Внедрение и развитие кадрового резерва в организации АО «Академпарк» способствует созданию среды, в которой сотрудники будут чувствовать себя ценными и иметь четкую перспективу карьерного роста, что положительно скажется на показателях текучести кадров и удовлетворенности работой. Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций показала, что совокупная годовая экономия себестоимости после реализации мероприятий составит 24357,6 т. р.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Альмаганбетова А. М. Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности предприятия // Инновационная парадигма развития современной науки: сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2022. С. 65-71.
2. Артеменков Г. Е., Саввиди С. М. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 2-1 (77). С. 183-187.
3. Афанасьева В.С. Эффективные методы мотивации персонала // Аллея науки, 2020. Т. 2. № 12. С. 456-458.
4. Болденков А. В., Лисукин О. А., Трусевич Е. В. Нематериальная мотивация как фактор повышения эффективности труда // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. № 4 (54). С. 23-30.
5. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: Дашков и К°, 2022. 288 с.
6. Ефимова М. В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый. 2021. №15. С. 295-296.
7. Коростылёва А. А., Лымарева О. А. Развитие системы мотивации труда работников // Экономика устойчивого развития. 2023. № 3 (55). С. 134-138.
8. Маслова В. М. Инновационный подход к системе управления персоналом // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 3. С. 246–248.
9. Методы нематериальной мотивации сотрудников: современные и эффективные [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://testwork.io/blog/metody-nematerialnoj-motivacii-sotrudnikov-sovremennye-i-effektivnye/> (дата обращения – 01.05.2024 г.)

10. Митрофанова А. Современные системы нематериального стимулирования персонала организации // Вестник Университета. 2019. № 11. С. 208-212.

11. Окнянская А. А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях // Форум. Сер.: Гуманитарные и экономические науки, 2021. № 2. С. 156-163.

12. Официальный сайт АО «Академпарк» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://academpark.com/about/>(дата обращения – 01.05.2024 г.)

13. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. 2021. С. 129-136.

14. Попова Н. И. Методы и приемы анализа финансовых результатов деятельности предприятия // Современные аспекты учета, анализа и аудита. Красноярск, 2021. С. 68–70.

15. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 78-81.

16. Постановление Правительства РФ от 24.12.2007 N 922 (ред. от 10.12.2016) «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы» [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_73789/00737bae76cc5b4913b4eaf35b39060ca04b85be/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73789/00737bae76cc5b4913b4eaf35b39060ca04b85be/)(дата обращения – 01.07.2024 г.)

17. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.

18. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 13.08.2009 N 588н «Об утверждении Порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю» [Электронный ресурс] // Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92167/a47abe7162ac502a7d7e253908900038d89071f6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92167/a47abe7162ac502a7d7e253908900038d89071f6/)(дата обращения – 01.07.2024 г.)

19. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 09.05.2024 г.).

20. Сидаш М. Д. Нематериальные стимулы мотивации педагогов // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 4 (61). С. 158-163.

21. Сунь Ц. Роль материального и нематериального стимулирования в общей системе мотивации // Форум молодых ученых. 2023. № 9 (85). С. 90-95.

22. Толмачева М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М.С. Толмачева, Г.А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук, 2020. № 2. С. 6-14.

23. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 01.07.2024 г.)

24. Тюрина К. А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор Экономики. 2020. №4. С. 88-89.

25. Хмелева А. А. Геймификация рабочего процесса как метод мотивирования персонала и ее актуальность в Казахстане / А. А. Хмелева // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2 (54). С. 32–40.

26. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2020. № 6. С. 62-74

27. Шаповалова А. А., Разумова Т. О. Материальная и нематериальная мотивация молодых специалистов на предприятии газовой отрасли // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Т. 15. № 3 (49). С. 131-161.

28. Шарин И. А., Сибилева Е. В. Геймификация как инструмент нематериальной мотивации персонала в современных компаниях // Арктика XXI век. Гуманитарные науки. 2024. № 1 (35). С. 47-65.
29. Шильникова З. Н. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 11 (77). С. 108-112.
30. Якушкина К. Э. Система мотивации персонала: определение, сущность, структура // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 6 (54). С. 98-101.
31. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
32. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183.
33. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.
34. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. с.93–104.
35. Locke E. Motivation through Conscious Goal Setting // Applied and Preventive Psychology. 1996. № 5(2). Pp. 117–124.

## Приложение А

### Организационная структура управления АО «Академпарк»



Рисунок А.1 – Организационная структура управления АО «Академпарк»

## Приложение Б

### Прочие и процентные доходы АО «Академпарк»

Таблица Б.1 – Прочие и процентные доходы АО «Академпарк»

Вид деятельности	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2022 г./2021 г.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Проценты к получению по размещению денежных средств в кредитных организациях, тыс. руб.	2480	10474	10735	7994	422,3	261	102,5
Проценты к получению по предоставленным рассрочкам платежа, тыс. руб.	-	25203	31326	-	-	6123	124,3
Итого процентов к получению, тыс. руб.	2480	33677	42061	31197	1357,9	8384	124,9
Признание доходов в размере амортизации оборудования, приобретенного за счет субсидии, тыс. руб.	20	23	11179	3	115	11156	48604,3
Излишки, выявленные в результате инвентаризации, учтенные при демонтаже, тыс. руб.	1387	1	38	-1386	0,07	37	3800
Доходы от ликвидации и разукрупнения основных средств, тыс. руб.	4304	-	-	-	-	-	-
Доходы от продажи земельных участков, тыс. руб.	18008	-	-	-	-	-	-
Доходы от продажи основных средств, тыс. руб.	200060	419892	59261	219832	209,9	-360631	14,1
Доходы от реализации на сторону материалов, тыс. руб.	1729	132	41	-1597	7,6	-91	31,1

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Вид деятельности	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2022 г./2021 г.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Прочие доходы, тыс. руб.	1544	82	152	-1462	5,3	70	185,47
Экономия при строительстве коттеджного поселка «Горки Академпарка», тыс. руб.	2997	15295	15253	12298	510,3	-42	99,7
Восстановление резерва по сомнительным долгам, тыс. руб.	3866	228	-	-3638	5,9	-	-
Признание не востребовавшей кредиторской задолженности в доходы, тыс. руб.	7	97	-	90	1385,7	-	-
Штрафы и пени к получению, тыс. руб.	261	500	732	239	191,6	232	146,4
Субсидии на возмещение затрат на содержание объектов недвижимости, тыс. руб.	-	25000	25000	-	-	0	100
Доходы прошлых лет, тыс. руб.	28	345	215	317	1232,1	-130	62,3
Пересмотр сроков полезного использования ОС, тыс. руб.	43668	-	-	-	-	-	-
Доходы от финансовой аренды, тыс. руб.	17203	-	-	-	-	-	-
Итого прочих доходов, тыс. руб.	295082	461595	111871	166513	156,4	-349724	24,2