

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации
(на примере ООО «КЭР»)

Обучающийся

О.Ю. Валов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.Ю. Валов.

Тема работы: Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации (на примере ООО «КЭР»).

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова.

Целью написания работы является формирование практических рекомендаций в области совершенствования нематериальной мотивации сотрудников ООО «КЭР».

Методы исследования – анализ, дедукция, индукция и конкретизация.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения сформированных рекомендаций в деятельности анализируемого предприятия, а также предприятиях машиностроения с целью совершенствования нематериальной мотивации трудовых ресурсов предприятия.

Работа включает в себя введение, в котором определены основные аспекты исследования – цели, задачи, объект предмет, методология, информационная база; три раздела, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи; заключение с итогами проведенного исследования, списка исследуемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Понятие, сущность, цели и принципы нематериальной мотивации персонала.....	6
1.2 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	12
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КЭР».....	18
2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР» ..	24
3 Мероприятия для совершенствования нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»	32
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации ООО «КЭР»	32
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ..	36
Заключение	41
Список используемой литературы и используемых источников.....	43
Приложение А_Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2021–2022 гг	46
Приложение Б_Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2020–2021 гг.	48
Приложение В_Анкета для анализа нематериальной мотивации ООО «КЭР»	50

Введение

Актуальность темы исследования обуславливается нестабильным состоянием экономики страны, когда большинство предприятий ищут максимально эффективные пути развития в высокой конкурентной среде. Кроме финансовых и производственных аспектов деятельности компании, ведущее место занимает процесс управления персоналом. Это объясняется тем, что основную ценность предприятия, услуги и продукцию создают именно сотрудникам. Стоит отметить, что для повышения эффективности работы сотрудников фундаментальным инструментом является мотивация персонала. основополагающая цель любой мотивации персонала создать такие условия деятельности, чтобы сотрудники организации полностью раскрыли свой трудовой и профессиональный потенциал, что в конечном итоге отразится на финансовых показателях деятельности компании. Главная задача мотивации – побудить работника максимально качественно исполнять свою работу в соответствии с должностной инструкцией и другими внутренними документами организации.

Кроме материальной мотивации, большое значение в продуктивности работы персонала играет и нематериальная мотивация, которая способствует созданию комфортной обстановки рабочего места, дружеских отношений в коллективе и повышает лояльность сотрудников к компании.

Предметом исследования в работе выступает процесс анализа нематериальной мотивации трудовых ресурсов предприятия.

Объект исследования – ООО «КЭР».

Целью написания работы является формирование практических рекомендаций в области совершенствования нематериальной мотивации сотрудников ООО «КЭР».

Достижение поставленной цели возможно на основе решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования;
- оценить систему нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»;
- разработать мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации ООО «КЭР»;
- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

При написании работы использовались следующие методы исследования: анализ, дедукция, индукция и конкретизация.

Теоретической базой для написания работы послужили труды таких исследователей как: М.С. Егоровой, Н.С. Зоткиной, И.А. Ивановой, А.Я. Кибанова и другие.

Фактической базой исследования послужили информационные материалы деятельности выбранного предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения сформированных рекомендаций в деятельности анализируемого предприятия, а также предприятиях машиностроения с целью совершенствования нематериальной мотивации трудовых ресурсов предприятия.

Работа включает в себя введение, в котором определены основные аспекты исследования – цели, задачи, объект предмет, методология, информационная база; три раздела, в которых последовательно решаются поставленные выше задачи; заключение с итогами проведенного исследования, списка исследуемых источников.

Работа включает в себя 55 страниц, 14 рисунков, 7 таблиц с аналитическими материалами, 29 источника.

1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

1.1 Понятие, сущность, цели и принципы нематериальной мотивации персонала

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

В толковом словаре инновационной деятельности определение мотивации следующее: «мотивация – побуждение людей к активной деятельности для достижения личных целей или целей фирмы» [15, с.158].

Процесс мотивации, состоящий из целенаправленных действий и направленный на достижение целей стимулирования представлен на рисунке 1.

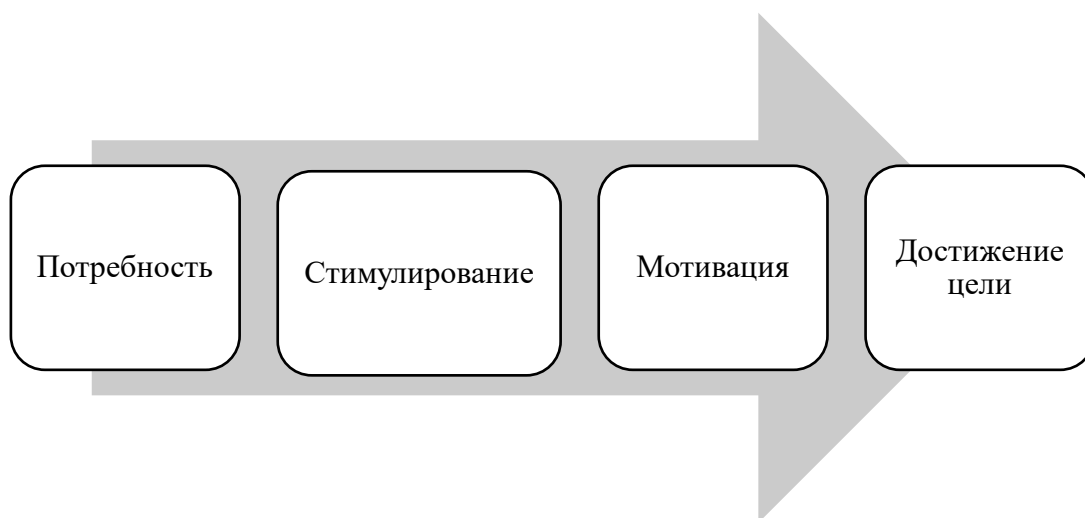


Рисунок 1 – Процесс мотивации персонала

Процесс мотивации персонала всегда начинается с определение потребностей сотрудников компании. Уже на их основе формулируются методы стимулирования и мотивации всего коллектива, что в конечном итоге приведет к достижению целей компании.

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

Дьяков С.А говорит, что «мотивация труда - это обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение собственных целей, реализацию своих интересов» [4, с.9].

Джонсон У. утверждает, что «мотивация как процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей» [3, с. 308].

Персикова Т.Н. в своих работах раскрывает «мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению деятельности, они задают границы, формы и степень активности деятельности и придают данной деятельности направленность, ориентированную на достижение неких целей» [15, с. 13].

Пласкова, Н. С. говорит, что «мотивацию можно рассматривать как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников» [14, с. 4].

«Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией» [19, с. 5].

«Вместе с мотивацией часто используют термин «стимулирование». Стимулирование является следствием появления стимула у работника.

Стимул – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматривают блага, имеющиеся в распоряжении организации» [7, с. 71]. Стимулы в организации могут быть представлены в виде премий, бонусов, благодарности, награды, льгот, штрафов и др.

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

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

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

«Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе [2]. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную системы стимулов с учетом традиции и исторического опыта» [11, с. 28].

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

«В условиях высокой рыночной конкуренции значительную роль обретает проблема привлечения и удержания квалифицированных сотрудников в организации. В этих условиях важную роль приобретает система нематериального стимулирования труда, представляющая

совокупность внешних стимулов не денежного характера, которые используют для поощрения сотрудников» [5, с.15].

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

Фундаментальная цель нематериальной мотивации создать условия работникам компании в которых они бы смогли достичь как личных своих профессиональных и иных целей, так и целей самого предприятия. То есть, в первую очередь нематериальная мотивация направлена на повышения продуктивности работы каждого сотрудника, в создание корпоративного духа, команды и увеличение прибыли компании.

Основные цели нематериального стимулирования труда представлены на рисунке 2.

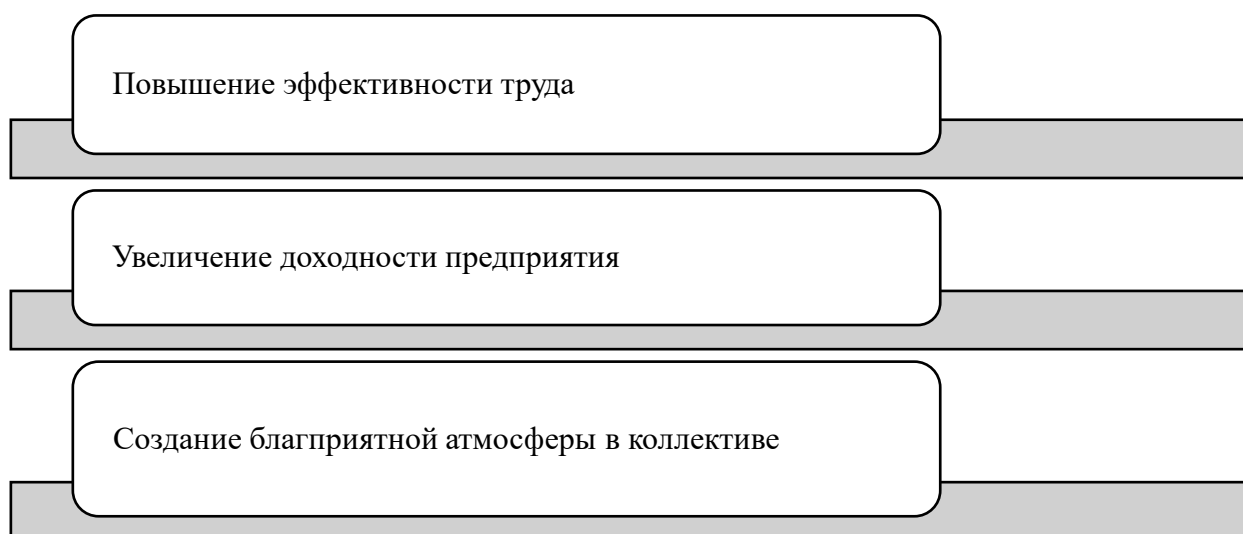


Рисунок 2 - Основные цели нематериального стимулирования труда

«В качестве нематериального стимулирования могут быть использованы моральные, нравственные, социальные и организационные

ценности, которые используются для повышения мотивации к труду работников» [1, с. 125].

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

Принципы нематериальной мотивации труда:

- нематериальная стимуляция должна идти только как дополнение материальной мотивации;
- диверсифицированность – для каждой категории сотрудников свои виды нематериальной мотивации;
- прозрачность, информативность условий мотивации;
- гибкость системы в зависимости от внешних и внутренних условий.

Виды нематериального стимулирования представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Виды нематериального стимулирования

«К видам нематериального стимулирования относят:

- социальная мотивация. Данный вид мотивации предполагает поощрения работника за качественную работу, что выражается в публичной похвале перед сотрудниками либо благодарственным письмом и т.д.;
- психологическая мотивация. В этом случае в процессе мотивации выступает эмоциональный фон сотрудников компании, формирование корпоративных убеждений, а также уверенности что организация поможет в трудные периоды как профессиональной, так и личной жизни;
- моральная мотивация. Заключается в создание благоприятных условий, которые позволят проявиться личным качествам сотрудников организации;
- организационная мотивация. Предполагает обязательное соблюдение трудовой дисциплины, а также соблюдение правил, которые установлены в конкретном предприятии;
- бытовая мотивация. Самый простой вид мотивации, заключается в создании максимально комфортных условий для работы и отдыха в отведенное время [8, с.254].

«Нематериальная мотивация поддерживает интерес сотрудников к труду с минимальными денежными вложениями, что очень важно для работодателя на начальном этапе работы или в период кризиса. Недостатком такой мотивации является сложность ее организации: недостаточно только хвалить своих сотрудников и устраивать торжества, т.к. на разных людей мотивация действует по-разному: кому-то нравится публичная похвала, а для кого-то она неискренняя и лишняя» [12, с.45].

«Организация разрабатывает свою собственную систему нематериального стимулирования, руководствуется особенностью деятельности, задачами и традициями корпоративной культуры. Для разработки системы стимулирования проводят оценку персонала. Оценка персонала выступает мощным инструментом мотивации труда» [15, с.15].

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

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

Стоит также отметить, что в процессе разработки эффективной стратегии мотивации сотрудников, необходимо тщательно провести анализ и оценку персонала компании, узнать их неудовлетворенность в мотивационной системе предприятия. Руководству компании стоит сконцентрироваться на корпоративной культуре предприятия, которая относится к нематериальной части мотивации и всегда положительно влияет на результаты работы как отдельного сотрудника, так и команды и организации в целом.

1.2 Основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала

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

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

Мероприятия нематериальной мотивации отражены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Мероприятия нематериальной мотивации сотрудников

Рассмотрим более подробно мероприятия нематериальной мотивации сотрудников.

«Обучение сотрудников организации. В качестве обучения могут быть лекции, семинары, тренинги, повышение квалификации. Обучение сотрудников организации может происходить как за счет средств работодателя, так и в виде бесплатного обучения. Обучение позволит улучшить профессиональные качества сотрудника, увеличить скорость работы, прибавит уверенность в себе сотрудникам. С другой стороны, если неправильно подобрать обучение для персонала, то не все сотрудники положительно отнесутся к обучению, возникнет недоверие к руководству, обучение окажется пустой тратой времени» [19].

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

«Корпоративные мероприятия. Проводить мероприятия можно как в офисе, так и за его пределами, совместное проведение времени благоприятно скажется на командном духе организации, улучшении отношений внутри коллектива и с руководством. Мероприятие может быть в виде игры, квеста, праздника. Правильно организованное мероприятие может сплотить команду и будет отличным методом мотивации. Однако во время мероприятия должен быть ответственный человек, обычно руководитель организации, который будет соблюдать положительный настрой и не допустит возникновения конфликтных ситуаций среди коллектива» [4, с.154].

Горизонтальный карьерный рост предполагает возможность сотрудников компании работать на разных должностях в рамках своих компетенций и опыта. Это даст шанс максимально точно подобрать направление, в котором возможен профессиональный рост и подъем по карьерной лестнице. Часто горизонтальный рост создает иллюзию карьерного роста. Здесь стоит понимать, что без дополнительных более высоких обязанностей, а также ответственности продвинуться по карьерной лестнице

«Прилюдное признание заслуг. Публичная похвала сотрудника за успехи и достижения будет приятна и положительно повлияет на мотивацию. Сотрудников будет стимулировать шанс получения похвалы. Похвалу можно выразить в виде награждения лучшего сотрудника месяца, года или размещение фото на доске почета. У данного вида мотивации есть риски в виде зависти коллег. Данный вид мотивации подходит сотрудникам, которым нравится похвала и одобрение со стороны руководства» [20, с. 73].

«Предоставление оплачиваемых отгулов и дополнительных дней отпуска. Отгулы сотрудникам могут понадобиться для проведения праздничных мероприятий (день рождения, день свадьбы, день рождения ребенка и др.) или как дополнительный выходной день. В случае возникновения внеурочной или дополнительной работы в будущем сотрудник более лояльно к ней отнесется. Важно предоставлять дополнительные дни

отдыха в определенных случаях, иначе персонал может воспользоваться ими для прогула работы» [21, с. 57].

«Обеспечение гибкого или индивидуального графика. Сотрудник с гибким графиком сможет самостоятельно выстроить рабочий день и выполнить порученную ему работу. Это создаст комфортные условия для работы, поможет использовать весь потенциал сотрудника. Сотрудник получает условия, при которых у него повышается лояльность к организации и отсутствует желание менять работу. Однако предоставив такую возможность одним, другие – могут выразить свое недовольство и желание получить такие же условия» [13, с.54].

«Проведение мотивирующих совещаний. Во время мотивирующих совещаний задействован весь персонал фирмы, происходит обсуждение успехов фирмы и сотрудников, построение дальнейших планов и целей на какой-либо период. Руководитель во время такого совещания выявляет сильные и слабые стороны в работе организации, назначает ответственных за устранение недочетов. При проведении таких совещаний сотрудники чувствуют себя частью команды, повышается лояльность к руководителю, ведь учитывается мнение каждого сотрудника» [4, с.451].

«Предоставление скидок на товары/услуги компании. Такой вид мотивации работает только в том случае, если товары или услуги могут быть использованы сотрудниками. Приобретение товара или услуги со скидкой повысить лояльность персонала к организации, а фирма получить доход, негласную рекламу и отзыв о товаре. С другой стороны, это нужно оформить так, чтобы сотрудник не организовал незаконную торговлю, купив товар со скидкой» [23, с.22].

«Возможность дополнительной подработки. Если у организации есть возможность дополнительной подработки, то сотруднику не надо искать подработку, а организации – подбирать персонал на такую вакансию. Такая мотивация должна быть добровольной, сроки выполнения и оплата должны быть согласованы заранее» [5, с. 154].

«Организация питания сотрудников и оплата абонементов в спортивные клубы. Такой вид мотивации может носить постоянный характер или поощрительный. Постоянный будет проявляться в организации обедов в столовой, буфете или оформление доставки обедов в офис за счет работодателя. Поощрительный выражается в виде одноразовой мотивации, например, обед в ресторане за успехи в прошлом месяце, оформление крупной сделки и пр. Общение сотрудников во время обеда улучшить взаимоотношения и сплотит коллектив» [7, с. 16].

«Наличие спецодежды или разумный дресс-код. Формирование некой формы для работы, которая устраивает весь коллектив, будет служить отличным мотиватором, а также может стать фишкой организации. Клиентам будет приятно видеть опрятный персонал, располагая к общению и формированию заявки на приобретение товаров/услуг. Нанесенный логотип организации может служить бесплатной рекламой» [4, с.45].

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

«Еще один популярный вид нематериальной мотивации – добровольное медицинское страхование, или ДМС. Проявление заботы о своих подчиненных послужит хорошим репутационным плюсом. Набор услуг, входящих в ДМС лучше выбирать вместе с сотрудниками, проведя совещание или голосование» [13, с. 27].

Подводя итоги теоретической части анализа нематериальной мотивации персонала на предприятии, можно сказать, что данной вид мотивации является неотъемлемой частью всей мотивационной системы хозяйствующего субъекта. Используя в совокупности материальную и нематериальную мотивации можно эффективно управлять персоналом на предприятии. Здесь

стоит сказать, что выбор методов нематериальной мотивации базируется на имеющейся корпоративной культуре компании, а также целей организации и ее ресурсных возможностей.

Проводя оценку персонала перед разработкой мотивационной программы, можно выявить сегодняшние потребности сотрудников, и на их основе создать максимально эффективную мотивационную систему, которая будет направлена на увеличение работоспособности работников и повышения прибыльности компании.

Таким образом, если использовать краткое описание термина, то можно сказать, что нематериальная мотивация заключается в покрытии потребностей, интересов и ожиданий сотрудников путем создания максимально комфортных условий для трудовой деятельности и профессионального развития.

2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «КЭР»

Объектом исследования в рамках данной работы является ООО «КЭР».

«Полное наименование: ООО "КРАСЭНЕРГОРЕМОНТ"

ИНН: 7530015397

Вид деятельности (по ОКВЭД): 33.12 - Ремонт машин и оборудования

Форма собственности: 16 - Частная собственность

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью

Отчетность составлена в тысячах рублей

Формат отчетности: полная» [16].

Полный адрес - 674674, Забайкальский край, р-н Краснокаменский, г. Краснокаменск, ул. Молодежная, д. 11, кабинет 4

«Основной (по коду ОКВЭД ред.2): 33.12 - Ремонт машин и оборудования.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

- 25.21 Производство радиаторов и котлов центрального отопления;
- 25.29 Производство прочих металлических цистерн, резервуаров и емкостей;
- 25.30 Производство паровых котлов, кроме котлов центрального отопления;
- 25.61 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- 25.62 Обработка металлических изделий механическая;
- 33.11 Ремонт металлоизделий;
- 33.14 Ремонт электрического оборудования;
- 33.20 Монтаж промышленных машин и оборудования» [16].

«ООО «КЭР» – одно из ведущих энергоремонтных предприятий Забайкальского края, специализирующееся на ремонте энергетического оборудования и изготовлении нестандартного оборудования на предприятиях энергосистемы, объектах нефтепереработки и нефтехимической промышленности. Система менеджмента качества ООО «КЭР» соответствует требованиям международного стандарта ИСО 9001» [16].

«Сфера деятельности ООО «КЭР» – ремонт, монтаж, модернизация и сервисное обслуживание оборудования тепловых электрических станций, котельных, тепловых сетей, технологического оборудования промышленных предприятий, изготовление нестандартного оборудования» [16].

Основные характеристики ООО «КЭР» представлены на рисунке 5.

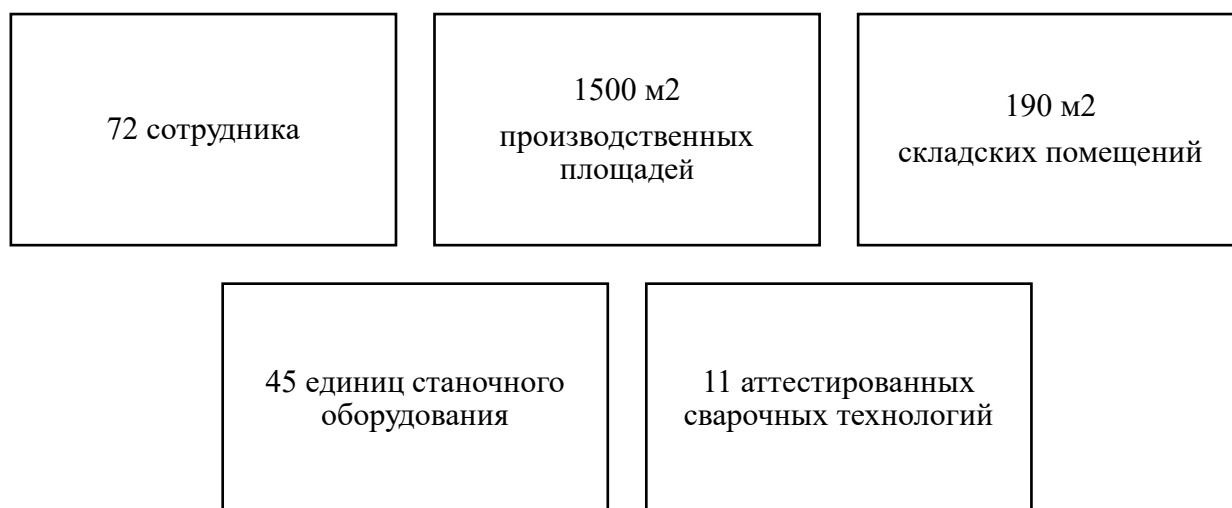


Рисунок 4 – Основные характеристики ООО «КЭР»

ООО «КЭР» предоставляет следующие виды услуг:

- «ремонт, монтаж и реконструкция паровых и газовых турбин и турбокомпрессоров различных типов с проведением регламентированных испытаний и наладочных работ;
- монтаж, ремонт, модернизация и освидетельствование турбогенераторов всех типов;

- ремонт, модернизация котлоагрегатов, ремонт РВП с заменой набивки;
- ремонт электродвигателей;
- ремонт трансформаторов;
- ремонт запорной и регулирующей арматуры диаметром до Ду 1000 мм, Ру 6,4 МПа на пар и воду;
- изготовление поверхностей нагрева для котлов различных модификаций, экономайзеров, пароперегревателей, трубчатых воздухоподогревателей;
- монтаж, ремонт тепловой изоляции, обмуровка, установка защитного покрытия основного оборудования и трубопроводов электрических станции, котельных, как внутри, так и снаружи зданий;
- диагностирование, испытания и наладка вращающихся механизмов;
- вибромониторинг и прогнозирование изменения состояния оборудования в целях максимального использования до ремонтного и межремонтного периода
- контроль металла, ЭПБ, техническое диагностирование;
- ремонт грузоподъемных механизмов;
- ремонт, монтаж и пуско-наладка систем кондиционирования вентиляции;
- услуги спецтехники» [16].

Организационная структура ООО «КЭР» представлена на рисунке 6.

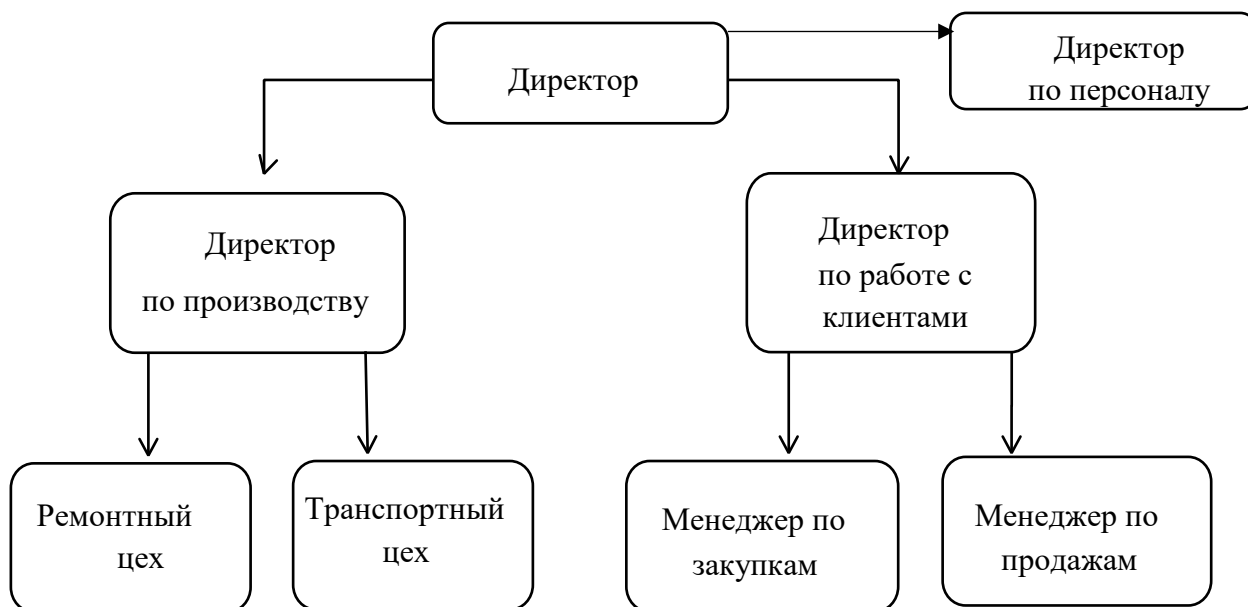


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «КЭР»

По рисунку 6, можно сказать, что «ООО «КЭР» имеет функциональную организационную структуру. Этот вид организационной структуры классифицирует персонал согласно функции, которую они выполняют в рамках трудовых компетенций. Преимущества функциональной структуры заключаются в высокой степени специализации, ясной структуры подчиненности персонала, высокой эффективности и скорости принятия управленческих решений» [25, с.12].

Далее проанализируем финансовые показатели деятельности ООО «КЭР», которые представлены в таблице 1.

По анализу таблицы 1, можно сказать, что ООО «КЭР», что выручка в 2022 году увеличилась на 24,1% по сравнению с 2021 годом.

Себестоимость продаж ООО «КЭР» увеличилась на 13,2% в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Валовая прибыль ООО «КЭР» в 2022 году увеличилась на 87,3% по сравнению с отчетным 2021 годом.

Управленческие расходы ООО «КЭР» в 2022 году увеличились на 18,9% по сравнению с 2021 годом.

Таблица 1 – Финансово-экономические показатели работы ООО «КЭР»

«Параметр	Период			Отклонение 2022 г. от 2021 г.	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Сумма	%
Финансовые результаты, тыс. руб.					
Выручка, тыс. руб.	142969	69120	85784	16664	24,10
Себестоимость продаж, тыс. руб.	131134	58991	66809	7818	13,20
Валовая прибыль, тыс. руб.	11835	10129	18975	8846	87,30
Управленческие расходы, тыс. руб.	7709	8092	9623	1531	18,90
Прибыль от продаж, тыс. руб.	4126	2037	9623	7586	в 3,7
Прочие расходы, тыс. руб.	210	209	322	113	54,10
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	3916	1828	9301	7473	в 4 раза
Налог на прибыль, тыс. руб.	801	1883	388	-1495	-79,40
Чистая прибыль, тыс. руб.	3115	1440	7418	5978	в 4 раза»
Производительность труда, руб./ч.	958	480	620	140	29,20%
Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,92	0,85	0,78	- 0,07	- 8,20 [16]

Прибыль от продаж ООО «КЭР» в 2022 году в 3,7 раза по сравнению с 2021 годом.

Прочие расходы ООО «КЭР» также увеличились в 2022 году на 54,1% по сравнению с 2021 годом.

Прибыль до налогообложения ООО «КЭР» в 2022 году увеличилась в 4 раза по сравнению с 2021 годом. А налог на прибыль ООО «КЭР» сократился на 79,4%.

Динамика изменения основных финансовых результатов работы ООО «КЭР» представлена на рисунке 7.

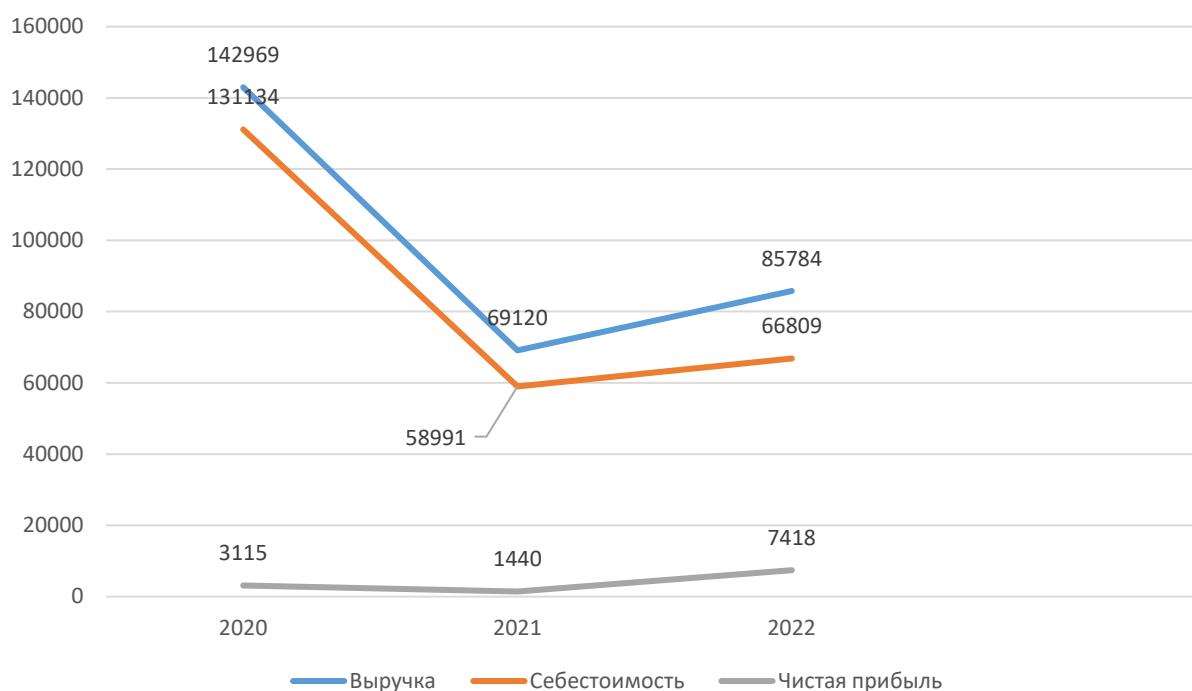


Рисунок 6 – Динамика чистой прибыли ООО «КЭР», тыс. руб.

По рисунку 7, можно сказать, что ООО «КЭР» в 2022 году получила чистой прибыли на в 4 раза больше, чем в 2021 отчетном году, которая составила 7418 тыс. руб.

Таким образом, по технико–экономической характеристики ООО «КЭР» можно сказать, что объект исследования является одним из ведущим предприятием Забайкальского края, специализирующееся на ремонте энергетического оборудования и изготовлении нестандартного оборудования на предприятиях энергосистемы, объектах нефтепереработки и нефтехимической промышленности. ООО «КЭР» имеет устойчивое финансовое положение, получает прибыль в результате своей деятельности, которая за последний отчетный период увеличилась в 4 раза.

На предприятии работают 72 человека. В следующем параграфе будет проведен анализ трудовых ресурсов и действующая система нематериальной мотивации сотрудников.

2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»

Для анализа трудовых ресурсов ООО «КЭР» проведем анализ состояния и использования трудовых ресурсов, алгоритм которого был представлен в теоретическом разделе данной работы.

Структура персонала ООО «КЭР» и ее динамика за 2020-2022гг. представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Списочная численность персонала ООО «КЭР»

Категория работников	2020г.		2021 г.		2022 г.		Отклонение 2022 г. к 2021г. (+, -)	
	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %	численность, чел.	уд. вес, %
Руководители	4	5,4	4	5,3	4	5,6	0	0
Специалисты	16	21,6	18	24,0	17	23,6	-1	- 5,5
Рабочие	54	72,9	53	73,6	51	70,8	- 2	-3,7
Всего:	74	100	75	100	72	100	- 3	- 4,0

Проанализировав таблицу 2, можно сказать, что основной состав ООО «КЭР» представлен тремя категориями: руководители, специалисты и рабочие. Большую долю в общей численности сотрудников ООО «КЭР» занимают рабочие, что является логичным, поскольку именно ими выполняется основная работа предприятия.

Среднесписочная численность работников ООО «КЭР» в 2022 году по сравнению с 2021 годом уменьшилась на 4% или 3 человека. Уменьшение среднесписочной численности персонала ООО «КЭР» в 2022 году произошло за счет уменьшения числа специалистов на 1 человека или 5,5% и рабочих на 2 человека или 3,7%.

На рисунке 8 представлена динамика изменения средней списочной численности ООО «КЭР» по категориям за 2020-2022гг.

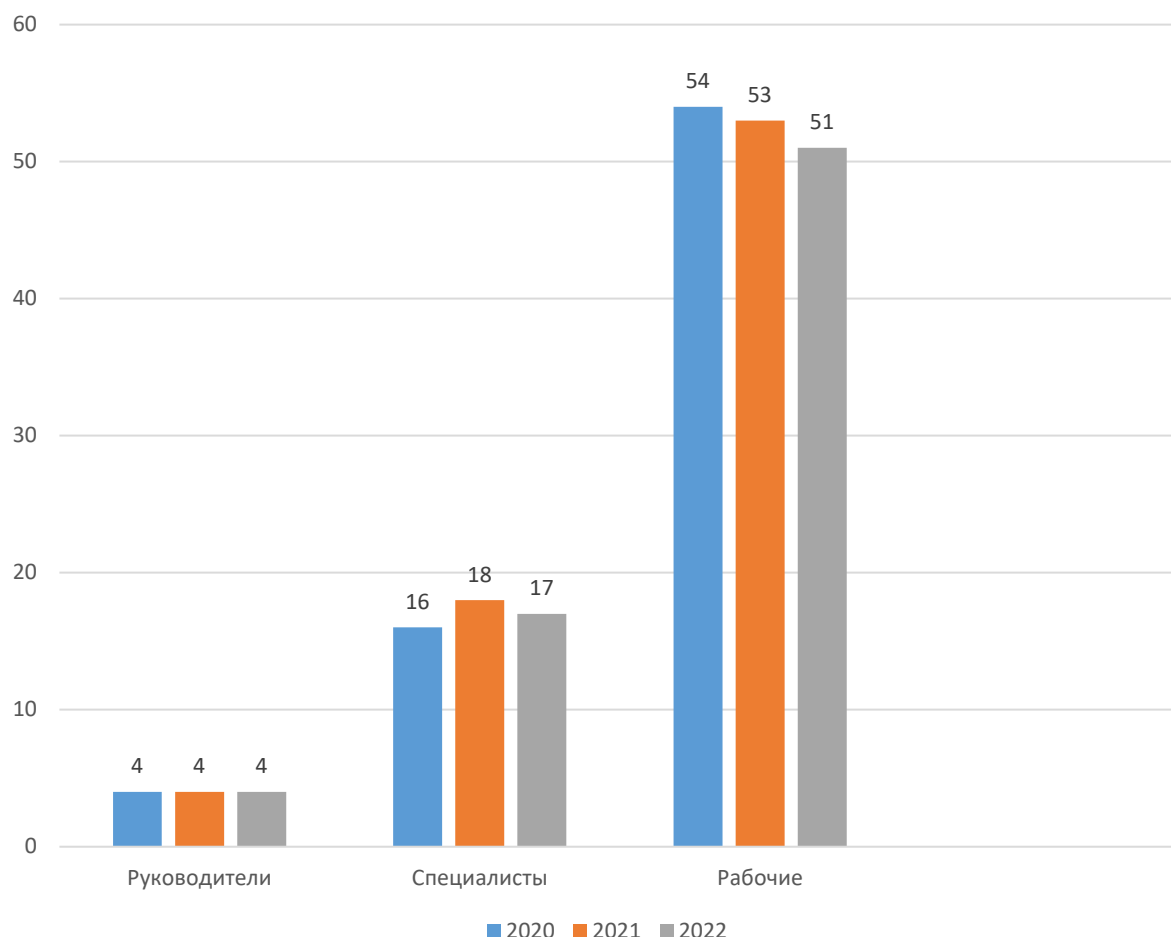


Рисунок 7 - Динамика изменения средней списочной численности ООО «КЭР» за 2020-2022 гг., ед. изм.

По рисунку 8 видно, что с 2020 года наблюдается постепенное сокращение специалистов и рабочих ООО «КЭР». Число руководителей ООО «КЭР» в период 2020-2022 года осталось на прежнем уровне.

Далее проанализируем структуру персонала ООО «КЭР» в динамике за 2020-2022 гг., который представлен на рисунке 9.

Проанализировав рисунок 9, можно сказать, что основную долю в персонале ООО «КЭР» во всех анализируемых годах составляют рабочие, их доля составляет 70,8% от всех работников. На втором месте - специалисты, их доля составляет 23,6%, а на третьем – руководители, их доля в общем количестве сотрудников объекта исследования – 5,6%.

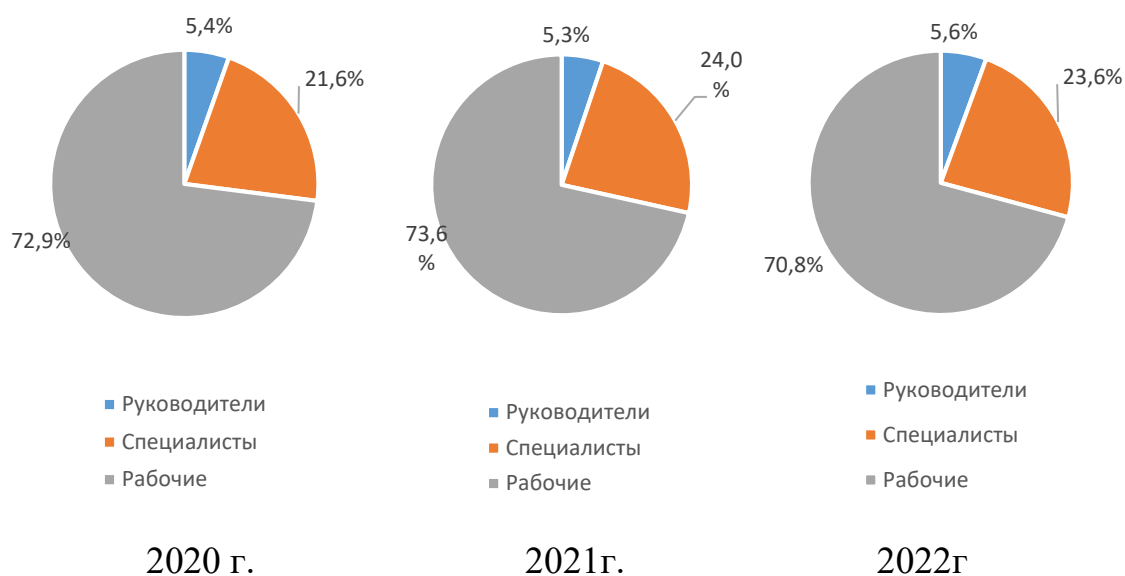


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «КЭР» в динамике за 2020-2022 гг.

Далее проанализируем движение персонала – Анализ движения персонала ООО «КЭР», которые представлены в таблице 3.

Таблица 3– Анализ движения персонала ООО «КЭР»

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	74	75	72	3	5,5
Кол-во принятого персонала, чел.	3	2	1	-1	- 50,0
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	2	1	4	3	300,0
- по собственному желанию	2	1	3	2	200,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	1	- 4	-
Общее число принятых и уволенных сотрудников, чел.	5	3	5	2	40,0
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	6,8	4,0	6,9	2,9	72,5

Продолжение таблицы 3

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл., (+,-)	Относит. откл., %
Коэффициент по приему, %	4,0	2,7	1,4	- 1,3	- 32,5
Коэффициент по выбытию, %	2,7	1,3	5,5	4,2	323,1
Постоянство кадров, %	93,2	96,0	93,1	- 2,9	- 3,1
Текучесть кадров, %	2,7	1,3	4,2	2,9	223,1

По таблице 3, можно сказать, что в ООО «КЭР» достаточно неактивное движение трудовых ресурсов.

В 2022 году число принятых сотрудников в ООО «КЭР» составило 1 человек, что меньше на 50% чем в 2021 году. А число уволенных в 2022 году 4 человека, что больше в 3 раза, чем в 2021 году.

Динамика изменения коэффициентов оценки персонала ООО «КЭР» представлена на рисунке 10.

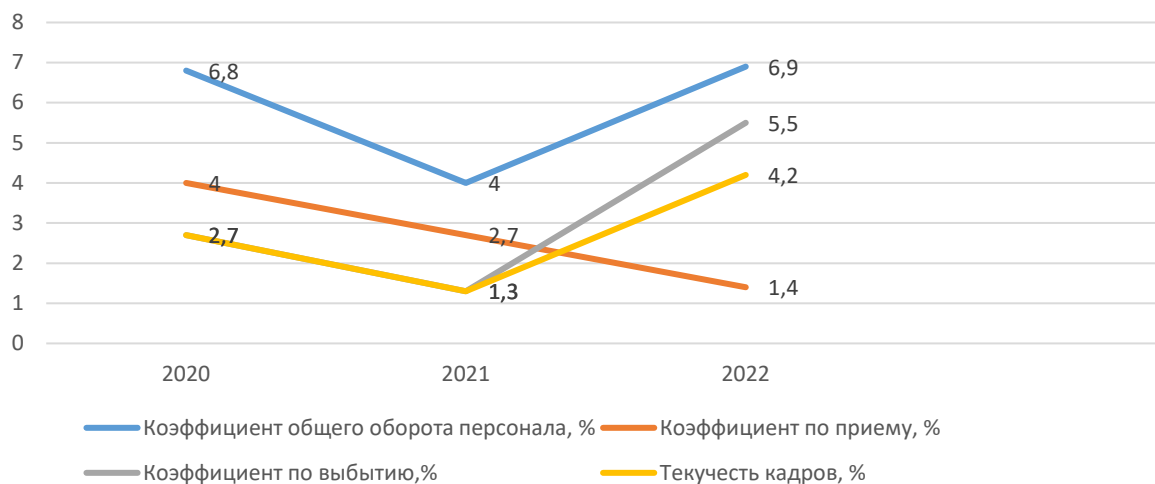


Рисунок 9 – Изменения коэффициентов оценки персонала ООО «КЭР»

По рисунку 10 можно сделать следующие выводы:

- коэффициент общего оборота ООО «КЭР» в 2022 году составил 6,9%, что меньше на 72,5%, чем в 2021 отчетном году;
- коэффициент по выбытию ООО «КЭР» в 2022 году увеличился в 3,2 раза по сравнению с 2021 годом;

- коэффициент по приему ООО «КЭР» уменьшился на 32,5% в 2022 году по сравнению с 2021 годом;
- коэффициент текучести кадров ООО «КЭР» 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 ООО «КЭР» составил в 2022 году 93,1%, что меньше на 3,1%, чем в 2021 году.

Далее проведем анализ нематериальной мотивации сотрудников ООО «КЭР». Для этого разработан опросный лист, который представлен в приложении В.

В опросе приняли участие 20 человек, 70% являются рабочими ООО «КЭР». При проведении опроса использовалась пяти бальная система оценки, где 1 – очень плохо, 5 – отлично.

На рисунке 11 представлены данные о проведенном опросе сотрудников ООО «КЭР».

По рисунку 11 можно сделать следующие выводы:

- максимальное количество баллов набрал фактор технической оснащённости рабочего места и взаимоотношения в коллективе – 38 и 37 баллов соответственно;
- отношение с коллегами набрали 38 баллов;
- режим работы 32 балла;
- возможность карьерного роста и зона отдыха – 23 и 22 балла соответственно;
- минимальное количество баллов набрали факторы обучения и наличие социального пакета, всего 7 и 10 баллов соответственно.

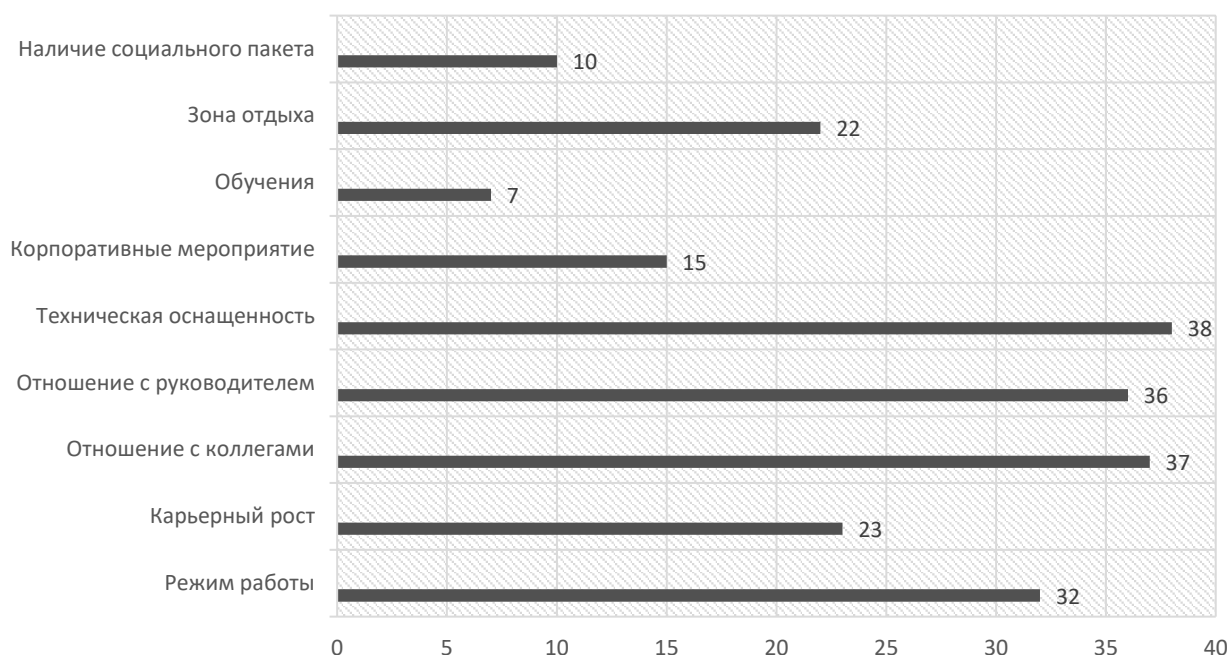


Рисунок 10 – Результаты опроса персонала ООО «КЭР» по вопросам нематериальной мотивации, баллы

Далее охарактеризуем каждый пункт более подробно.

Фактор нематериальной мотивации «Карьерный рост» набрал 10,4% от всего количества баллов. То есть, большая часть сотрудников многие работники ООО «КЭР» «не видят перспектив карьерного роста, на основе этого у сотрудника сформируется демотивация, соответственно, снизиться прибыль от продаж» [26, с.57].

Корпоративные мероприятия набрали 6,8% от общего количества баллов. Можно сделать вывод, что руководство ООО «КЭР» «не организует совместные мероприятия с коллективом в нерабочее время, также отсутствует традиция праздновать основные события компании (день рождения фирмы, день рождения сотрудников), организация елки для детей сотрудников» [16].

Социальный пакет, данный фактор набрал всего 4,5% от общего числа баллов, то есть развит достаточно слабо. «В социальный пакет входит: оплата связи для работы, договор ДМС, предоставление дополнительных дней отдыха к отпуску, ко дню рождения, за достижение успехов по итогам месяца, года» [27, с.68].

Обучение набрало самое меньшее количество баллов, а именно 3,2% от общего количества, что говорит об «отсутствии обучения или малого количества мероприятий по обучению. Обучение не менее важная мотивация для сотрудников, ведь обученный персонал чувствует себя увереннее при выполнении работы, поручений руководителя, а также справляется со своей работой быстрее и без ошибок. Повышение квалификации поможет выполнять дополнительную работу, обучение за счет организации – это отличные мотиваторы для личностного роста» [28, с.31].

Фактор «режим работы» набрал 14,5% от общего количества баллов. Установлено, что в ООО «КЭР» «нормированный рабочий день, без задержек и переработок, что положительно сказывается на работе сотрудников» [16].

Сотрудники ООО «КЭР» положительно отзываются о коллективе (16,8%), что говорит «об уважительных взаимоотношениях и дружественной атмосфере – это очень важно, т.к. отлично сплачивает команду, а в будущем команда показывает хороший результат работы и увеличивает прибыль организации» [16].

Таким образом, проанализировав систему нематериальной мотивации на ООО «КЭР» можно указать на следующие ее проблемы:

- «неудовлетворенность сотрудников обучением и отсутствием возможности повышения квалификации. Данный фактор набрал наименьшее число баллов. 90% сотрудников отметили полное отсутствие данной мотивации на ООО «КЭР». Решение проблемы - разработать мероприятия по проведению обучения персонала организации, составить график проведения тренингов;
- отсутствие качественного социального пакета, который соответствовал бы современным требованиям. 89% опрошенных утверждают, что социальный пакет им не предоставляется. Решение проблемы – разработка социального пакета с градациями по должностям;
- оборудование зоны отдыха не отвечает современным требованиям. В ходе опроса 52% сотрудников выразили недовольство зоной

отдыха. Решение проблемы – разработать техническое оснащение комнат отдыха;

– отсутствие корпоративных мероприятий. Решение проблема – планирование совместного досуга коллег и празднование значимых дат» [12, с.14].

Таким образом, проанализировав нематериальную часть системы мотивации персонала на объекте исследования ООО «КЭР», выявлено, что есть несколько неудовлетворительных моментов, которые требуют совершенствования. Новые мероприятия в области нематериальной мотивации дадут возможность повысить вовлеченность работников в трудовую деятельность, усилить их лояльность к компании и повысить эффективность их работы.

3 Мероприятия для совершенствования нематериальной мотивации персонала ООО «КЭР»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации ООО «КЭР»

Во втором разделе был проведен анализ системы мотивации на ООО «КЭР» и были выявлены слабые места в данном направлении, решение которых позволит повысить качество управления персоналом.

Основные проблемы в системе нематериальной мотивации ООО «КЭР»:

- «неудовлетворенность сотрудников обучением и отсутствием возможности повышения квалификации. Данный фактор набрал наименьшее число баллов. 90% сотрудников отметили полное отсутствие данной мотивации на ООО «КЭР».
- отсутствие качественного социального пакета, который соответствовал бы современным требованиям. 89% опрошенных утверждают, что социальный пакет им не предоставляется;
- оборудование зоны отдыха не отвечает современным требованиям. В ходе опроса 52% сотрудников выразили недовольство зоной отдыха;
- отсутствие корпоративных мероприятий [12, с.14].

На основе выявленных проблем предложены конкретные мероприятия, которые представлены на рисунке 12.

Мероприятие 1 – мероприятия по проведению обучения персонала организации. «Целью мероприятия является обновление ранее полученных знаний и умений сотрудников, а также ускорение выполнения работы и сокращение количества ошибок» [15, с.45].

Обучение персонала включает две основные позиции: повышение квалификации действующих сотрудников и проведение тематических тренингов внутри компании.

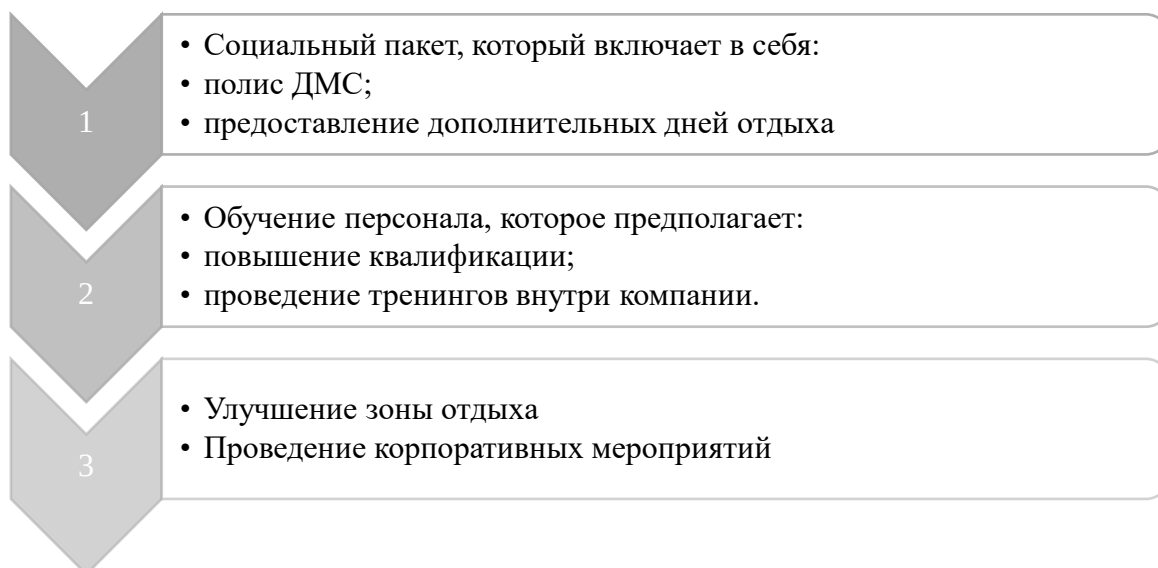


Рисунок 11 – Направления совершенствования нематериальной мотивации в ООО «КЭР»

Рекомендованы мероприятия внутреннего обучения, а именно тренинги для отдела продаж (таблица 4).

Таблица 4 – График проведения тренингов для сотрудников ООО «КЭР» на 2023-2024 гг.

Наименование тренинга	Месяц проведения							Длительность, час.	Ведущий тренинга
	11. 23г.	01. 24г.	03. 24г.	05. 24г.	07. 24г.	09. 24	11. 24г.		
Технологии продаж	07. 11	16. 01	02. 03	04. 05	03. 07	06. 09	09. 11	4	Руководитель отдела продаж
Большие продажи	14. 11	19. 01	10. 03	11. 05	10. 07	13. 09	16. 11	4	Руководитель отдела продаж
Работа с возражениями клиентов	21. 11	23. 01	17. 03	18. 05	17. 07	20. 09	23. 11	4	Руководитель отдела продаж
Выявление потребностей клиентов	28. 11	26. 01	28. 03	25. 05	24. 07	27. 09	30. 11	4	Руководитель отдела продаж

Во время тренинга сотрудники ООО «КЭР» могут задать интересные вопросы, разобрать реальные ситуации всей группой. «Тренинги позволят улучшить коммуникации с покупателями, увеличить число постоянных клиентов, повысить объем продаж» [17].

Повышение квалификации происходит в организации, специализирующейся на таких повышениях – Сибирский корпоративный энергетический учебный центр, расположенный по адресу: Забайкальский край, город Чита, улица Новобульварная, дом №163, корпус 1.

Преимущества «Сибирского корпоративного энергетического учебного центра:

- «один из ведущих учебных центров Сибирского Федерального округа, осуществляет подготовку и повышение квалификации персонала в области энергетики;

- в активе Учебного Центра более 150 специализированных учебных программ по различным направлениям. Это такие узкоспециальные программы, как обучение теплотехнического и электротехнического персонала, обучение ремонтного и вспомогательного персонала, подготовка персонала, обслуживающего объекты, подконтрольные Ростехнадзору и др.» [17].

Рекомендованы курсы повышения квалификации для рабочих по следующему графику: 1 раз в 3 года, в остальных случаях при необходимости.

Мероприятие 2 – Разработка социального пакета.

«Целью мероприятия является поддержание здоровья сотрудников и сокращение количества больничных листов» [29, с.14].

Разрабатывается градация полисов добровольного медицинского страхования, а именно:

- «для руководителей отделов и администрации оформляется полис расширенного действия: распространяется на все виды оказываемой помощи, без ограничений;

– для сотрудников оформляется полис добровольного медицинского страхования узкого назначения, с ограничениями, т.е. оказываемая помощь происходит в рамках консультации врачей и минимального обследования» [29, с.18].

«В полис добровольного медицинского страхования узкого назначения включить: приемы терапевта и узких специалистов, вызов врача на дом, анализы и исследования. Такой полис предоставлять сотруднику по истечению 6 месяцев работы» [14, с.24].

В расширенный полис добровольного медицинского страхования включить: «приемы терапевта и узких специалистов, вызов врача на дом, анализы и исследования, стоматологию, лечение в стационаре. Полис предоставлять работникам спустя 4 месяца работы» [14, с.45].

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

- «1 день отдыха ко дню рождения сотрудника;
- 1 день отдыха за успешную работу по итогам месяца;
- 3 дня отдыха ко дню свадьбы сотрудника;
- 3 дня отдыха ко дню рождения ребёнка у сотрудника» [28, с.65].

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

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

«Для зоны отдыха выделяется помещение, в котором необходимо организовать зону приема пищи и зону отдыха сотрудников. В организации есть такое помещение, однако оно устарело и является только зоной приема пищи. Необходимо разделить это помещение на зону приема пищи и зону отдыха сотрудников. Зона приема пищи включает: стол со стульями, микроволновка, чайник, машина для приготовления кофе, бутылки с питьевой водой. Дополнять зону приема пищи не нужно.

Зону отдыха сотрудников необходимо дополнить: настенными светильниками, диваном, кресла, журнальным столиком, колонками для музыки, часами» [29, с.74].

Мероприятие 4. Проведение корпоративных мероприятий. Поводом для них могут послужить следующие даты:

- «Новый год;
- профессиональные праздники – день энергетика;
- 23 февраля, 8 марта;
- расширение компании — открытие филиала, нового офиса, магазина, ресторана, завода;
- юбилей компании;
- успешное завершение проекта» [16, с.15].

В результате проделанной работы, можно сказать, что предложенные мероприятия повысят уровень профессиональных знаний сотрудников, их вовлеченность в работу, производительность труда и, вследствие, повышение финансовых результатов функционирования предприятия (Приложение А).

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В рамках данной работы по результатам оценки системы нематериальной мотивации ООО «КЭР» были выявлены проблемы в данном направлении, а также предложены мероприятия для их устранения.

Разработано 4 мероприятия для повышения эффективности нематериальной мотивации сотрудников ООО «КЭР»:

- обучение персонала организации;
- разработка социального пакета;
- организация зоны отдыха;
- проведение корпоративных мероприятий.

Рассчитаем затраты по вышеизложенным мероприятиям за год, данные приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Расчет затрат на проведение предложенных мероприятий

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Обучение персонала организации	425
Разработка социального пакета	512
Организация зоны отдыха	160
Проведение корпоративных мероприятий	187
Итого:	1284

Таким образом, по таблице 5 видно, что общая сумма затрат на реализацию предложенных мероприятий составит 1284 тыс. руб.

После реализации предложенных мероприятий по экспертным оценкам прибыль компании увеличится на 3,4%, а себестоимость на 1,9% за счет повышения эффективности и продуктивности труда персонала ООО «КЭР».

Рассчитаем изменение финансовых показателей работы компании до и после внедрения предложенных мероприятий (таблица 6) (Приложение Б).

Таблица 6 – Изменение финансовых показателей до и после внедрения предложенных мероприятий для ООО «КЭР»

Показатель	До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	Абсол. Отклонение, тыс. руб.	Относит. Отклонение, %
Выручка, тыс. руб.	85787	88704	2917	3,4
Себестоимость, тыс. руб.	66809	65539	-1270	-1,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	7418	8515	1097	14,8

По таблице 6, можно сказать, что выручка после реализации мероприятий увеличится на 3,4%, а себестоимость продукции снизится на 1,95%. Чистая прибыль компании увеличится на 14,8% после внедрения предложенных мероприятий.

Графически изменения основных финансовых показателей представлено на рисунке 13.

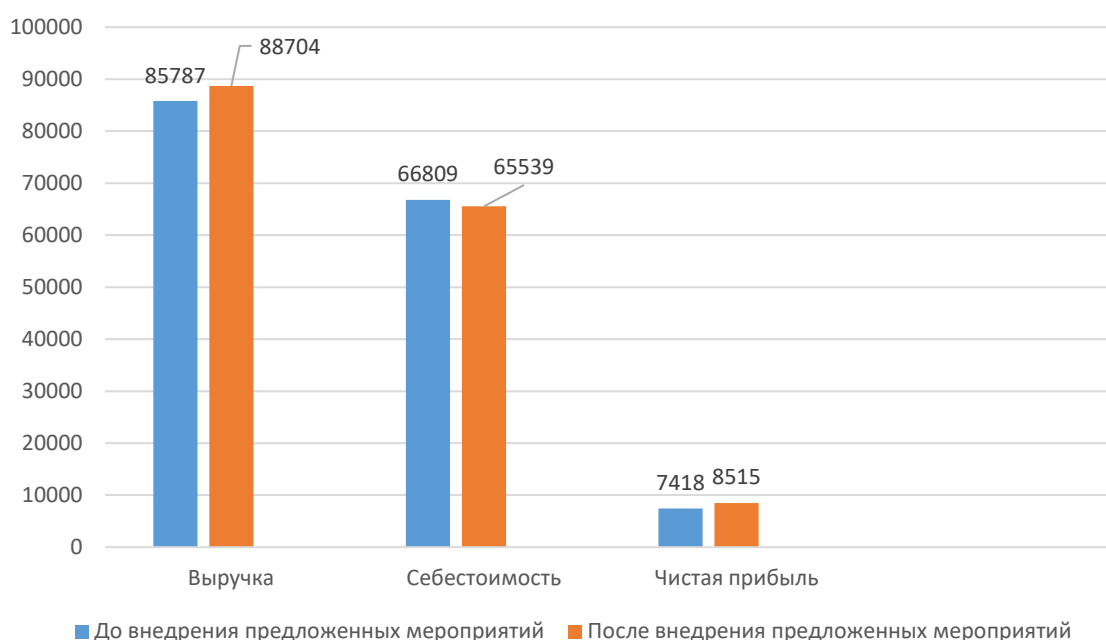


Рисунок 12 – Изменения финансовых показателей ООО «КЭР» до и после реализации предложенных мероприятий, тыс. руб.

По рисунку 13, можно сделать вывод, что после реализации мероприятий, предложенных в рамках работы все финансовые показатели ООО «КЭР» показали положительный прирост, что говорит о их экономической целесообразности.

На основе полученных данных рассчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий:

$$\text{Срок окупаемости} = 1097/1284=0,85\text{Г или } 10,2 \text{ мес.}$$

В таблице 7 приведен прогноз на основе экспертного оценки изменения основных показателей движения кадров ООО «КЭР» до и после реализации предложенных мероприятий.

Таблица 7 - Анализ движения персонала ООО «КЭР»

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Абс. откл., (+, -)	Относит. откл., %
Среднесписочная численность персонала, чел.	72	74	2	2,7
Кол-во принятого персонала, чел.	1	2	1	50
Кол-во уволенного персонала, в т.ч.:	4	2	- 2	- 50,0
- 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	- 20,0
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	6,9	5,4	- 1,5	- 21,7
Коэффициент по приему, %	1,4	2,7	1,3	92,8
Коэффициент по выбытию, %	5,5	2,7	- 2,8	- 50,9
Постоянство кадров, %	93,1	94,6	1,5	1,6
Текучесть кадров, %	4,2	1,3	- 2,9	- 69,0

По таблице 7 можно сделать следующие выводы:

- среднесписочная численность персонала ООО «КЭР» после внедрения мероприятий увеличилась на 2,7% или 2 человека;
- количество принятого персонала ООО «КЭР» увеличилось на 50%; после внедрения предложенных мероприятий;
- количество уволенных сотрудников ООО «КЭР» сократилось на 50%, при этом по собственному желанию уволился только один сотрудник по сравнению с 3 сотрудниками до внедрения предложенных мероприятий.

Изменение коэффициентов движения персонала ООО «КЭР» представим на рисунке 14.

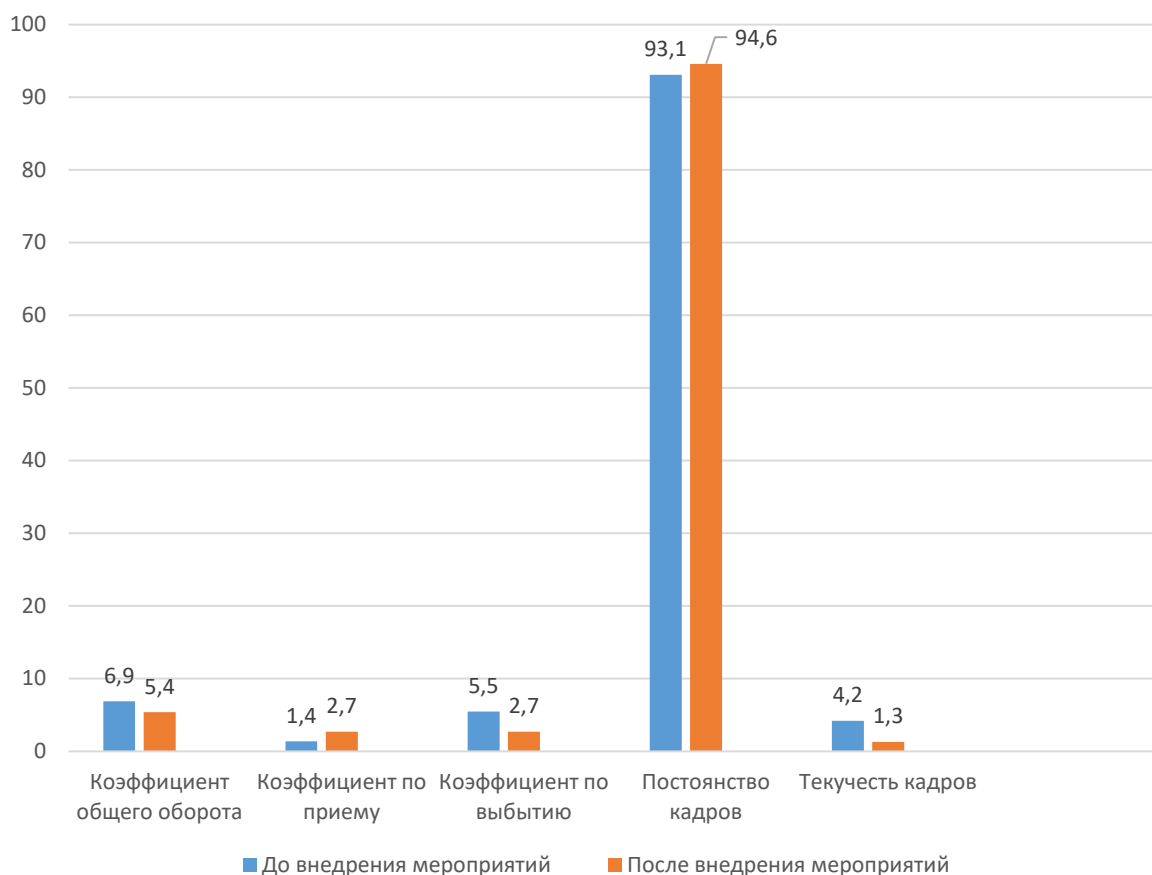


Рисунок 13 - Изменение коэффициентов движения персонала ООО «КЭР» до и после внедрения мероприятий, %

По рисунку 14, можно сделать вывод, что все коэффициенты, характеризующие движения персонала в ООО «КЭР» улучшились. А именно:

- коэффициент общего оборота сократился на 21,7%;
- коэффициент по приему увеличился на 92,8%;
- коэффициент по выбытию сократился на 50,9%;
- коэффициент постоянство кадров увеличился на 1,6%;
- текучесть кадров сократилась на 69,0%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия для ООО «КЭР» по нематериальному стимулированию имеют не только экономический эффект, но повышают эффективность по управлению персоналом, что отражается в движении рабочей силы, поэтому рекомендуются к реализации.

Заключение

В процессе написания работы были изучены теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала. Проводя оценку персонала перед разработкой мотивационной программы, можно выявить сегодняшние потребности сотрудников, и на их основе создать максимально эффективную мотивационную систему, которая будет направлена на увеличение работоспособности работников и повышения прибыльности компании.

Таким образом, если использовать краткое описание термина, то можно сказать, что нематериальная мотивация заключается в покрытии потребностей, интересов и ожиданий сотрудников путем создания максимально комфортных условий для трудовой деятельности и профессионального развития.

По технико-экономической характеристике ООО «КЭР» было выявлено, что объект исследования является одним из ведущих предприятием Забайкальского края, специализирующееся на ремонте энергетического оборудования и изготовлении нестандартного оборудования на предприятиях энергосистемы, объектах нефтепереработки и нефтехимической промышленности. ООО «КЭР» имеет устойчивое финансовое положение, получает прибыль в результате своей деятельности, которая за последний отчетный период увеличилась в 4 раза.

Проанализировав систему нематериальной мотивации на ООО «КЭР» можно указать на следующие ее проблемы:

- «неудовлетворенность сотрудников обучением и отсутствием возможности повышения квалификации;
- отсутствие качественного социального пакета;
- оборудование зоны отдыха не отвечает современным требованиям;
- отсутствие корпоративных мероприятий.

Для решения выявленных проблем было предложено несколько мероприятий. Мероприятие 1 – мероприятия по проведению обучения персонала организации.

Мероприятие 2 – Разработка социального пакета. Была разработана градация полисов дополнительного медицинского страхования. А также предоставление дополнительных дней отгула в особо значимые для сотрудника даты.

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

Мероприятие 4. Проведение корпоративных мероприятий.

Выручка после реализации мероприятий увеличится на 3,4%, а себестоимость продукции снизится на 1,95%. Чистая прибыль компании увеличится на 14,8% после внедрения предложенных мероприятий.

Среднесписочная численность персонала ООО «КЭР» после внедрения мероприятий увеличится на 2,7% или 2 человека. Количество принятого персонала ООО «КЭР» увеличится на 50%; после внедрения предложенных мероприятий. Количество уволенных сотрудников ООО «КЭР» сократится на 50%.

Все коэффициенты, характеризующие движения персонала в ООО «КЭР» после внедрения предложенных мероприятий улучшатся, а именно: коэффициент общего оборота сократится на 21,7%, коэффициент по приему увеличится на 92,8%, коэффициент по выбытию сократится на 50,9%, коэффициент постоянство кадров увеличится на 1,6%, текучесть кадров сократится на 69,0%.

Предложенные мероприятия для ООО «КЭР» по нематериальному стимулированию имеют не только экономический эффект, но повышают эффективность по управлению персоналом, что отражается в движении рабочей силы, поэтому рекомендуются к реализации.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. 234 с.
2. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
3. Джонсон, У. Команда А: модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников / Уитни Джонсон; пер. с англ. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 221 с.
4. Егорова, М. С., Пищальников, И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. 2018. №9. С. 586-589.
5. Зоткина, Н. С. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки: монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2019. 178 с.
6. Иванова И. А., Камнева Е. В., Кохова И. А. [и др.] Система оценки персонала в организации: учебник /; под редакцией М. В. Полевой. Москва: Прометей, 2019. 280 с.
7. Иванова С. В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С. В. Иванова. 8-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 288 с.
8. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 524с.
9. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)

10. Королева, Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Королева. 2-е изд. Челябинск, Саратов: Южно-Уральский институт управления и экономики, Ай Пи Эр Медиа, 2019. 376 с.
11. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А. Н. Кошелев. 4-е изд. Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. 224 с.
12. Кузьминов, А. В. Управление персоналом организации: методическое пособие / А. В. Кузьминов. Симферополь: Университет экономики и управления, 2019. 135 с.
13. Козлов, А. И. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда//Управление персоналом. 2018. № 9. С. 49–52
14. Назаренко А.В., Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева [и др.]. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. 116 с.
15. О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2019. №1(19). С. 3-10.
16. Официальный сайт ООО «КЭР» URL: <https://en-solution.ru/kontakty>
17. Официальный сайт ЧУ ДПО «Сибирский корпоративный энергетический учебный центр» URL: <https://sibkeu.ru/>
18. Пласкова, Н. С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова, Н.А. Проданова. Москва: ИНФРА-М, 2021. 324 с.
19. Персикова, Т. Н. Корпоративная культура: учебник / Т. Н. Персикова. Москва: Логос, 2018. 288 с.
20. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. 4-е изд. Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2019. 373 с.
21. Толковый словарь «Инновационная деятельность». URL: <https://rus-innovative-activity-dict.slovaronline.com/261мотивация>

22. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.10.2022)
23. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.06.2022) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации"
24. Шамис В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А. Шамис, Г. Г. Левкин. Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. 103 с.
25. Chulanova, O.L.; Ryngach, O.L.; Vinichenko, M.V.; с соавторами. Increase Of Staff Loyalty By Improving The Motivation (Stimulation) System In Enterprises Oil And Gas Complex Of The Khanty-Mansi Autonomous District-Ugra // Modern Journal of Language Teaching Methods. 2018, Том: 8, Вып.: 8. С.: 39-47.
26. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.
27. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Том: 28, Вып.: 2. С.: 136- 140.
28. Manuel Ramon-Jeronimo, J.; Florez-Lopez, R.; Dominguez-Lario, N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard. Impact on staff motivation // Atencion Primaria. 2018, Том: 50, Вып.: 3. С.: 166-175.
29. Khokhlov, S.; Safina, E.; Vasiliev, V. Risk-Oriented Approach Implementation in Departments Ranking. Motivation // International Journal for Quality Research. 2020, Том: 12, Вып.: 2. С.: 501-516.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2021–2022 гг

Таблица А1 – Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2021-2022гг.

«Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)				
Дата формирования		25.04.2023		
Номер выгрузки информации		№ 0710099 7530015397 2022 000 20230425		
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:				
Полное наименование юридического лица		ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "КРАСЭНЕРГОРЕМОНТ"		
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 25.04.2023				
ИНН		7530015397		
КПП		753001001		
Код по ОКПО		42125313		
Форма собственности (по		16		
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)		12300		
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2		33.12		
Местонахождение (адрес)		674674, Забайкальский край, р-н Краснокаменский, г Краснокаменск, ул Молодежная, 11, 4		
Единица измерения		Тыс. руб.» [16]		
Отчет о финансовых результатах				
За 2022 г.				
«Пояснения» ¹	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ²	2110	85 784	69 120
	Себестоимость продаж	2120	(66 809)	(58 991)
	Валовая прибыль	2100	18 975	10 129
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(9 352)	(8 092)
	Прибыль (убыток) от	2200	9 623	2 037» [16]
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2022 г.	За 2021 г.	
	Прочие расходы	2350	(322)	(209)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 301	1 828	
	Налог на прибыль	2410	(1 883)	(388)	
	в т.ч.: текущий налог на	2411	(1 885)	(394)	
	отложенный налог на	2412	2	6	
	Прочее	2460	-	-	
	Чистая прибыль	2400	7 418	1 440	

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2020–2021 гг.

Таблица Б1 – Отчет о финансовых результатах ООО «КЭР» за 2020-2021гг.

«Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)				
Дата формирования	25.04.2023			
Номер выгрузки информации	№ 0710099 7530015397 2021 002 20230425			
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:				
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "КрасЭнергоРемонт"			
включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 25.04.2023				
ИНН	7530015397			
КПП	753001001			
Код по ОКПО	42125313			
Форма собственности (по	16			
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300			
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	33.12			
Местонахождение (адрес)	674674, Забайкальский край, р-н Краснокаменский, г Краснокаменск, ул Молодежная, 11, 4			
Единица измерения	Тыс. руб.			
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному	Нет» [16]			
Отчет о финансовых результатах				
За 2021 г.				
«Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	69 120	142 969
	Себестоимость продаж	2120	(58 991)	(131 134)
	Валовая прибыль	2100	10 129	11 835
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(8 092)	(7 709)
	Прибыль (убыток) от	2200	2 037	4 126» [16]
	Проценты к получению	2320	-	-

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

	Наименование показателя	Код	За 2021 г.	За 2020 г.	
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)	
	Прочие доходы	2340	-	-	
	Прочие расходы	2350	(209)	(210)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 828	3 916	
	Налог на прибыль	2410	(388)	(801)	
	в т.ч.: текущий налог на	2411	(394)	(792)	
	отложенный налог на	2412	6	(9)	
	Прочее	2460	-	-	
	Чистая прибыль	2400	1 440	3 115	

Приложение В

Анкета для анализа нематериальной мотивации ООО «КЭР»

Ниже представлены факторы вашей трудовой деятельности. Вам предстоит оценить каждый из них по 5-ти бальной шкале, где самая низкая значимость фактора для вас – 1, фактор с максимальной для вас значимостью – 5. Спасибо за работу.

1. Право выбора графика работы (с 9 до 18 или с 10 до 19, также возможны другие, более удобные сотруднику варианты)		1	2	3	4	5
2. Наличие обучения и повышения квалификации		1	2	3	4	5
3. Приятная атмосфера в коллективе (отсутствие конфликтов, разговоров за спиной и т.д.)		1	2	3	4	5
4. Возможность личностного и профессионального роста при содействии компании (посещение тренингов, изучение английского языка и т.д.)		1	2	3	4	5
5. Взаимоотношение с руководителем (адекватное отношение к сотрудникам, известность руководителя в профессиональных кругах)		1	2	3	4	5
6. Наличие социального пакета		1	2	3	4	5
7. Техническая оснащенность места работы		1	2	3	4	5
8. Проведение корпоративных мероприятий		1	2	3	4	5
9. Наличие зоны отдыха		1	2	3	4	5