

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

Умаров К.С.

(Ф.И.О.)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Смышляева Е.Г.

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Ф.И.О.)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: К.С.Умаров. Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала». Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Смышляева Е.Г.

Цель исследования - совершенствование системы нематериальной мотивации на примере в ООО «SAVOBIT». Объект исследования – нематериальная мотивация ООО «SAVOBIT».

Предмет исследования – нематериальная мотивация. Методы исследования – теоретический и эмпирический анализ, обработка данных и структурирование.

Актуальность исследования выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления персоналом за счет нематериальной мотивации труда.

Цель выпускной квалификационной работы совершенствование системы нематериальной мотивации на примере в ООО «SAVOBIT».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

изучение теоретических вопросов нематериальной мотивации персонала; анализ текущего состояния системы нематериальной мотивации в ООО «SAVOBIT»; разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации. Краткие выводы по бакалаврской работе: Нематериальная мотивация является важным элементом корпоративной культуры, благодаря которому у сотрудников появляется ощущение принадлежности к коллективу и ценности для компании. Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в изучении способов совершенствования нематериальной мотивации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Определение понятий: «мотивация» и «нематериальная мотивация» труда персонала в организации	6
1.2 Виды и формы нематериальной мотивации персонал.....	16
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «SAVOBIT».....	22
2.1 Характеристика деятельности и организационная структура организации ООО «SAVOBIT»	22
2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «SAVOBIT».....	33
3 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «SAVOBIT»	44
3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «SAVOBIT».....	44
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий	49
Заключение	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Анкета для оценки нематериальной мотивации сотрудников	58

Введение

Современные условия стремительного развития экономики и глобализации ставят вопросы управления персоналом в первый ряд актуальных. К ключевым аспектам управления относится эффективная мотивация сотрудников, так как благодаря ей оказывается значительное влияние на продуктивность труда, удовлетворенность работой и, в свою очередь, на достижение стратегических целей компании. Система нематериальной мотивации персонала, представляет совокупность методов и инструментов, которые направлены на рост вовлеченности сотрудников без использования финансовых стимулов.

Нематериальная мотивация является важным элементом корпоративной культуры, благодаря которому у сотрудников появляется ощущение принадлежности к коллективу и ценности для компании. В нематериальную мотивацию можно включить такие факторы, как признание заслуг, возможность профессионального роста, создание благоприятного рабочего климата и поддержка со стороны руководства. В условиях высокой конкуренции на рынке труда благодаря данным аспектам у сотрудников появляется выбор места работы и это является методами их удержания в компании.

Актуальность исследования выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления персоналом за счет нематериальной мотивации труда.

Цель выпускной квалификационной работы совершенствование системы нематериальной мотивации на примере в ООО «SAVOBIT».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических вопросов нематериальной мотивации персонала;
- анализ текущего состояния системы нематериальной мотивации в ООО «SAVOBIT»;

- разработка рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы стала нематериальная мотивация.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является нематериальная мотивация ООО «SAVOBIT».

Методами исследования выпускной квалификационной работы являются теоретический и эмпирический анализ, обработка данных и структурирование.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются учебники и учебные пособия, периодические издания, интернет-ресурсы, а также отчетность компании ООО «SAVOBIT».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, таких как О. Шпенглер, Э. Шейн, Катценбах Д., Набоков В.И., Гаспарович Е.О., Ковров А.В. и другие.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в изучении способов совершенствования нематериальной мотивации.

Структура выпускной квалификационной работы представляет собой введение, три раздела, заключение, список использованной литературы и используемых источников, и приложение.

1 Теоретические основы нематериальной мотивации персонала

1.1 Определение понятий: «мотивация» и «нематериальная мотивация» труда персонала в организации

Понятие «мотивация» труда сотрудников в организации является одним из самых востребованных направлений работы любой компании.

Под мотивацией труда понимается процесс побуждения и стимулирования сотрудников к выполнению определённых действий, благодаря которым достигаются цели компании. К основным элементам мотивации труда персонала относятся потребности, интересы, ценности и ожидания сотрудников.

Разработать эффективную мотивацию сотрудников в компании одна из основных задач. Разработка данной системы опирается на несколько ключевых причин [21, с 212]:

В первую очередь повышается производительность труда. За счет эффективной системы мотивации сотрудники начинают работать лучше и продуктивнее. Если сотрудники мотивированны, они начинают прилагать больше усилий в ходе выполнения своих задач, что в итоге положительно сказывается на общем результате компании [2, с.17].

Еще одна из причин разработки эффективной мотивации труда является удержание талантов. Благодаря продуманной системы мотивации можно удерживать талантливых и ценных сотрудников. В условиях высокой конкуренции на рынке труда, предоставление сотрудникам достойных условий труда является важным фактором чтобы их удержать.

Высокая текучесть кадров негативно влияет на стабильность и эффективность работы организации. Эффективно разработанная система мотивации позволяет снизить текучесть кадров, так как у мотивированных сотрудников снижается желание менять место работы [22, с.156].

Четвертой причиной в разработке мотивации труда является повышение уровня удовлетворенности работой. Та система мотивации, которая учитывает потребности и ожидания сотрудников, способствует повышению их удовлетворенности работой. Это оказывает влияние на рабочую обстановку и моральный климат в коллективе [10, с.345].

За счет эффективно созданной мотивации труда в организации улучшается качество работы. Это еще одна из причин формировать мотивацию в компаниях. Мотивированные сотрудники будут стараться выполнять свои обязанности на высоком уровне. Благодаря этому улучшается качество продукции или услуг, которые предоставляет компания.

Благодаря правильно сформированной системе мотивации можно сформировать и поддерживать корпоративную культуру, которая будет соответствовать целям и ценностям компании. Это еще одна из причин по необходимости формирования системы мотивации. Благодаря этому происходит укрепление команды, повышение лояльности и приверженности сотрудников к компании.

Седьмой причиной необходимости формирования системы мотивации является соответствие стратегическим целям компании. Эффективную систему мотивации необходимо направлять на достижение стратегических целей организации. Благодаря этому усилия сотрудников будут направлены в нужное русло, будут выполняться ключевые задачи и достигаться необходимые цели [11, с.75].

За счет эффективной системы мотивации можно привлечь новых сотрудников. Организация, имеющая хорошо разработанную систему мотивации будет иметь конкурентное преимущество на рынке труда. За счет этого можно будет привлечь новых, квалифицированных сотрудников, что в свою очередь один из важных факторов роста и развития компании.

Благодаря гибкой системе мотивации организация сможет быстро среагировать на изменения внешней и внутренней среды. Это еще одна из причин необходимости эффективной системы мотивации. Благодаря этому

компания сможет адаптироваться к новым условиям и сохранять эффективность в изменяющемся мире.

И последней причиной необходимости формирования системы мотивации в компании является повышение инновационности. Благодаря мотивации у сотрудников развивается креативное мышление и инициативность. Это способствует стимуляции инновационности и внедрению новых идей, что является важным фактором для конкурентоспособности и развития компании [1, с.123].

Основной целью разработки и внедрения системы мотивации труда сотрудников является повышение эффективности деятельности организации благодаря достижению единства действий руководства и коллектива. Данная цель предполагает решение ряда задач, среди которых:

- определение потребностей и ожиданий сотрудников. Чтобы создать эффективную систему мотивации необходимо понимать, что мотивирует сотрудников. Это можно выявить с помощью анкетирования, интервью, и анализа имеющейся системы мотивации;
- разработка мотивирующих факторов. В компании необходимо разработать материальные и нематериальные стимулы, благодаря которым повысится мотивация сотрудников. Сюда можно включить денежные премии, бонусы, льготы, карьерный рост, обучение, признание, гибкий график и другие мотивы;
- установление чётких и достижимых целей. У каждого сотрудника должно быть четкое понимание целей компании и способов их достижения. А также способы вознаграждения за достигнутые цели. Это позволит повысить прозрачность и справедливость системы стимулирования;
- разработка критериев оценки работы. Необходимо создать систему оценки результатов труда, являющейся объективной и прозрачной. Сюда можно включить ключевые показатели эффективности (KPI), аттестацию и регулярные оценки сотрудников [25];

- обеспечение справедливости и прозрачности. Необходимо создать такую систему стимулирования, которая будет справедливой и прозрачной для каждого из сотрудников. Благодаря этому в коллективе будет поддерживаться доверие и мотивация;
- повышение квалификации и развитие персонала. Сотрудников необходимо обучать и постоянно профессионально развивать. За счет этого не только повысится квалификация, но сотрудники будут мотивированы к дальнейшему росту и развитию;
- создание благоприятной рабочей среды. Необходимо чтобы в компании была сформирована позитивная корпоративная культура, поддерживающая мотивацию сотрудников. Сюда входит создание комфортных условий труда, развитие командного духа и поддержка инициатив;
- мониторинг и корректировка системы мотивации. Необходимо постоянно проводить мониторинг насколько эффективна система мотивации. При необходимости необходимо вносить корректировки. Благодаря этому система будет адаптирована к внутренним и внешним изменениям;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. Необходимо вовлекать персонал в процесс разработки системы мотивации и ее совершенствования. Благодаря этому будут учтены мнения сотрудников и в компании повысится уровень доверия и уверенности [23, с.123];
- повышение лояльности и приверженности сотрудников. Необходимо повышать уровень лояльности сотрудников. За счет этого снизится уровень текучести кадров и корпоративная культура будет более крепкой.

Решив эти задачи в компании будет достигнута основная цель в росте эффективности работы компании благодаря единству между персоналом и

руководством. Кроме того, мотивированные сотрудники работают наилучшим образом для достижения целей организации [3, с.48].

Руководство любого предприятия должно понимать необходимость мотивирования сотрудников. Не малую роль в мотивации сотрудников играет заработная плата. Однако стоит помнить и о нематериальной мотивации персонала компании, которая является основой способствующей эффективной работе персонала и одним из ключевых элементов корпоративной культуры.

Под нематериальной мотивацией труда понимается применение методов и инструментов, к которым не относятся финансовые инструменты.

Благодаря нематериальной мотивации можно добиться следующих результатов:

- увеличить эффективность труда. При наличии в компании материальной и нематериальной системы мотивации труда, сотрудники не будут стремиться сменить место работы, а будут увлеченно отдавать целям компании;
- за счет нематериальной мотивации в компании, у персонала появляется ощущение ценности и значимости, а за счет этого улучшаются рабочие процесс, уменьшаются издержки и растет прибыльность компании;
- за счет нематериальной мотивации в коллективе можно создать благоприятный климат. Если в компании фокус направлен только на материальную мотивацию, то у сотрудников начинается борьба за должность и материальные стимулы. При этом будут игнорироваться задачи не оплачиваемые. Нематериальная же мотивации помогает сплотить сотрудников команды. Порой даже опытные руководители не могут найти баланс между материальной и нематериальной мотивацией [12, с.98].

Если не провести анализ особенностей коллектива и применять инструменты нематериальной мотивации хаотично, то они в свою очередь не

будут работать. Для создания действующей и эффективной системы нематериальной мотивации необходимо проводить ее внедрение по этапам:

- определить цели нематериальной мотивации. Перед внедрением инструментов нематериальной мотивации необходимо определить направление их действия. К примеру, чтобы удержать персонал в организации необходимо чтобы были перспективы карьерного роста, похвала, признание заслуг. Чтобы сотрудники были вовлечены в работу, необходимо использовать другие инструменты. К примеру, необходима регулярная обратная связь [20];
- выявить потребности сотрудников. Достаточно часто руководители совершают ошибку в разработке системы нематериальной мотивации, не выявив индивидуальные особенности сотрудников. Так, к примеру сотрудники нуждаются в повышении квалификации, в то время как руководство пытается простимулировать сотрудников корпоративом на природе. Поэтому необходимо проводить регулярный мониторинг нужд сотрудников в нематериальной мотивации. Для выявления потребностей можно провести анкетирование, или же мозговой штурм среди сотрудников или начальников подразделений разного возраста. Собранные идеи можно будет воплотить в систему нематериальной мотивации;
- разработать план внедрения системы мотивации. Данный этап предполагает выявление инструментов нематериальной мотивации, определение сроков и определение изменений в ходе внедрения. С этой целью создается наглядный план, и в нем прописываются все этапы внедрения;
- отслеживать эффективность инструментов. После внедрения системы нематериальной мотивации, в компании необходимо проводить регулярный мониторинг эффективности предложенной системы;

- пересматривать систему мотивации. В случае если мониторинг показал неэффективность некоторых инструментов нематериальной мотивации, то необходимо их пересмотреть. Пересмотр системы мотивации происходит при быстром развитии компании, смене ее целей, состава команды и в случае изменений потребностей сотрудников [4, с.44].

В организациях с невысоким уровнем мотивации возникает множество проблем, которые оказывают влияние на формирование основных целей системы нематериальной мотивации персонала. Таким проблемам можно отнести следующие:

- не высокая продуктивность: У сотрудников, у которых нет стимулов к работе, как правило имеют невысокую производительность. Это в свою очередь сказывается на общем результате компании;
- снижение качества работы: Отсутствие мотивации может приводить к снижению качества выполняемой работы, что в свою очередь влияет на удовлетворенность клиентов и репутацию компании;
- высокая текучесть кадров: Низкая мотивация приводит к повышенной текучести кадров, так как сотрудники не видят причин оставаться в компании и ищут более привлекательные условия в других организациях;
- отсутствие инициативы: Сотрудники без должной мотивации редко проявляют инициативу и заинтересованность в улучшении процессов и предложении новых идей;
- плохая корпоративная культура: Низкий уровень мотивации способствует созданию негативной атмосферы в коллективе, что может вызывать конфликты, снижение морального духа и ухудшение взаимодействия между сотрудниками;
- слабое развитие профессиональных навыков: Без мотивации сотрудники не стремятся к профессиональному росту и обучению,

что тормозит развитие компании и ограничивает её возможности в конкурентной среде [19, с 234].

Достаточно часто программы мотивации труда бывают неэффективны, что влечет за собой неудовлетворенность руководства организации в них. К основным причинам не высокой эффективности программ нематериальной мотивации могут быть следующие:

- однообразие и рутинность: Программы часто не учитывают индивидуальные потребности и особенности сотрудников, предлагая однотипные и рутинные решения;
- отсутствие инноваций: Механизмы мотивации не обновляются и не адаптируются к изменениям в рабочей среде и современным тенденциям;
- недостаток признания: Программы не уделяют должного внимания признанию и поощрению сотрудников за их достижения, что снижает мотивацию;
- неясные цели и критерии: Сотрудникам не всегда понятно, какие действия и результаты оцениваются, что создает неуверенность и разочарование;
- несправедливость в поощрении: Награды и поощрения могут распределяться несправедливо, что вызывает недовольство и конфликты внутри коллектива;
- недостаточная обратная связь: Руководство редко предоставляет конструктивную обратную связь, что лишает сотрудников возможности улучшить свои результаты;
- отсутствие развития: Программы не включают возможности для профессионального роста и обучения, что тормозит развитие сотрудников и компании в целом;

- плохая коммуникация: Недостаточная информированность сотрудников о целях, задачах и возможностях программы снижает её восприятие и участие в ней;
- неучет изменений в мотивации: Программы не адаптируются к изменяющимся потребностям и мотивам сотрудников, что снижает их актуальность и эффективность;
- фокус на краткосрочные результаты: Программы часто нацелены на достижение краткосрочных целей, игнорируя долгосрочное развитие и устойчивую мотивацию сотрудников [5, с.98].

Анализ причинно-следственных связей невысокой нематериальной мотивации труда позволяет выявить основные цели системы нематериального стимулирования сотрудников.

Цели нематериальной мотивации:

- увеличение продуктивности: Повышение уровня продуктивности сотрудников за счет создания благоприятных условий труда и удовлетворения их потребностей;
- улучшение качества работы: Стимулирование сотрудников к улучшению качества выполняемой работы, что положительно сказывается на конечных результатах деятельности компании;
- повышение лояльности: Укрепление приверженности сотрудников к компании, что способствует снижению текучести кадров и сохранению ценных специалистов;
- развитие потенциала сотрудников: Создание условий для профессионального и личностного роста сотрудников, что помогает компании развивать свои внутренние ресурсы;
- создание позитивной корпоративной культуры: Формирование атмосферы взаимного уважения и доверия внутри коллектива, что способствует укреплению командного духа и улучшению взаимодействия между сотрудниками [18, с.198].

Принципы нематериальной мотивации:

- индивидуальный подход. Необходимо учитывать индивидуальные потребности и особенности всех сотрудников, благодаря чему можно эффективно стимулировать каждого члена компании;
- признание и поощрение. Регулярно признавая достижения сотрудников и поощряя их за хорошо выполненную работу, можно укрепить чувства значимости и важности труда сотрудников;
- профессиональное развитие. Если предоставлять сотрудникам возможность обучать и профессионально расти, можно стимулировать сотрудников постоянно совершенствовать свои навыки и знания;
- доверие и автономия. Если доверять сотрудникам и давать им определенную степень автономии при исполнении их обязанностей, то благодаря этому повысится уровень ответственности и инициативности;
- создание комфортной рабочей среды. Создание комфортной рабочей среды в компании повысит ее эффективность. Сюда может входить наличие удобных рабочих мест и мест отдыха, гибкий рабочий график;
- коммуникация и обратная связь. Между сотрудниками и между руководством и сотрудниками необходима коммуникация. Наличие слаженной коммуникации и учет мнений сотрудников улучшает обстановку в компании.

Данные цели и принципы создают мотивированную и эффективную команду, которая может достичь хороших результатов и вести немалый вклад в развитие компании [17, с.245].

1.2 Виды и формы нематериальной мотивации персонал

Главной формой мотивации сотрудников в любой компании является материальное вознаграждение, так как благодаря оплате труда можно простимулировать сотрудников. Однако необходимо помнить и про нематериальную мотивацию труда. Благодаря высокому уровню нематериальной мотивации компания может удерживать хороших сотрудников и при появлении кризиса данные сотрудники смогут поддержать компанию на должном уровне [16].

Благодаря правильно выстроенной мотивации труда в компании внутри коллектива развиваются отношения, которые опираются на общие ценности и корпоративные цели, появляется эмоциональная привязанность, благодаря чему сотрудники работают увлеченно и продуктивно, и компания может развиваться успешно и стабильно.

Нематериальная мотивация труда включает в себя разные виды и формы, с помощью которых может вырасти удовлетворенность сотрудников, улучшиться внутриорганизационный климат и развиваться корпоративная культура [6, с.52].

Мотивация труда персонала в зависимости от направленности можно разделить на личностную и корпоративную. С помощью личностной мотивации учитываются запросы и потребности всех сотрудников, а с помощью корпоративной мотивации учитываются потребности отдела или всей компании (рисунок 1).



Рисунок 1 – Основные виды и формы нематериальной мотивации

Если брать в учет потребности сотрудников, которые нуждаются в удовлетворении, то нематериальную мотивацию можно условно разделить на четыре типа:

Социальная.

Данный вид нематериальной мотивации необходим с целью роста самооценки сотрудников. Данный вид нематериальной мотивации подразумевает учет мнения сотрудников, в ходе принятия решений в компании, и дает право сотрудникам принять решение согласно их компетенции. Например, один из сотрудников отдела может предлагать разные варианты решения задач. Руководитель может предложить обсудить нестандартные варианты коллективно и позволяет сотруднику самостоятельно принять решение [15, с.450].

Психологическая.

Психологическая мотивация позволяет закрыть у сотрудников потребность в общении. К примеру, для сотрудников можно организовать ужины для неформального общения, куда так же можно пригласить сотрудников других отделов и руководителей.

Моральная.

Моральная мотивация позволяет удовлетворить потребности в уважении и признании. К примеру, руководитель отметил работу конкретного отдела или подразделения. Сюда также можно отнести имидж работодателя. В данном случае сотрудник чувствует себя признанным, работая в известной компании [14, с.193].

Организационная.

Организационная мотивация позволяет удовлетворить потребности в безопасности, заботе и внимании. К примеру, если у сотрудника продуманное рабочее место, он сосредоточен на работе, а не на отвлекающих факторах.

К видам нематериальной мотивации можно отнести следующие:

- признание и похвала: Публичное признание заслуг сотрудника перед коллегами и руководством, награждение дипломами или другими знаками отличия, личная благодарность и комплименты от руководителя;
- карьерный рост и развитие: Предоставление возможностей для обучения и повышения квалификации, организация внутренних тренингов и семинаров, участие в профессиональных конференциях и выставках;
- корпоративная культура и атмосфера: Создание дружелюбной и поддерживающей рабочей среды, организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов, развитие корпоративных ценностей и миссии, которые разделяют все сотрудники;
- гибкость и баланс между работой и личной жизнью: Возможность гибкого графика работы, введение удаленной работы или гибридных

форм работы, поддержка сотрудников в вопросах, связанных с семьей и личной жизнью;

- система наставничества и коучинга: Поддержка и наставничество от более опытных коллег, проведение коучинговых сессий и тренингов для развития профессиональных и личностных качеств сотрудников, создание программ наставничества для передачи знаний и опыта [7, с.75].

Социальные выплаты являются одной из наиболее распространенных форм нематериального стимулирования труда персонала. Они предоставляют сотрудникам дополнительные льготы и поддержку, что способствует повышению их лояльности и удовлетворенности работой. Применение социальных выплат зависит от финансовых возможностей и стратегии организации в области управления персоналом. Сюда относятся следующие виды:

- медицинская страховка: в компании может предоставляться медицинская страховка сотрудникам и их семьям, с помощью которой можно покрыть расходы на медицинское обслуживание, в том числе осмотр у врачей, госпитализацию и медикаменты;
- оплата обучения: Сотрудники могут получить компенсацию за обучение, в том числе оплата курсов, семинаров, тренингов и иногда получение высшего образования, благодаря чему сотрудники профессионально растут и развиваются;
- дотации на питание: сотрудники могут получать льготные или бесплатные обеды, а кроме того дотации на питание, благодаря чему улучшаются условия труда и растет удовлетворенность сотрудников;
- компенсация транспортных расходов: Возмещение затрат на проезд сотрудников к месту работы и обратно, выдача транспортных карт или служебный транспорт для сотрудников;
- дотации на жилье: компания может оказывать финансовую помощь

на аренду или покупку жилья, в том числе для сотрудников, которые переехали из других городов или стран;

- детские сады и ясли: сотрудники могут получить места в корпоративных детских садах и яслях или же получить компенсации на покрытие расходов посещения детских садов;
- социальные программы и мероприятия. Укрепление командного духа и улучшение климата в компании за счет участия сотрудников в разных корпоративных мероприятиях, в том числе праздников, спортивных мероприятиях, выездные тренингов и тимбилдингов;
- поддержка в сложных жизненных ситуациях: оказание материальной помощи или дополнительных отпускных дней если у сотрудника возникли сложные жизненные обстоятельства, к примеру болезнь или утрата близких, или стихийное бедствие;
- пенсионные программы: обеспечение персоналу компании различных дополнительных пенсионных накоплений или участия в корпоративных пенсионных планах, для обеспечения комфортного выхода на пенсию;
- страхование жизни и от несчастных случаев: страхование сотрудников в случае потери трудоспособности или в несчастных случаях внутри компании, благодаря чему сотрудники и их семьи защищены финансово.

Благодаря данным социальным выплатам у сотрудников будут созданы комфортные условия труда, их мотивация будет расти и улучшаться их отношение к деятельности внутри компании [8, с.94].

Также к формам нематериальной мотивации персонала можно отнести:

- социальное признание: Если на собраниях, в новостях компании или на сайте компании публично упоминаются успехи сотрудников, вручаются им почетные грамоты и дипломы за особые заслуги;

- профессиональное развитие: сюда можно отнести оплату курсов повышения квалификации для персонала, разработка тренингов и семинаров внутри компании с целью обучения новым навыкам и знаниям, отправка сотрудников на конференции и профессиональные выставки с целью профессионального обмена знаниями;
- личное и эмоциональное признание: Выражение признания за вклад с помощью личных благодарностей и писем от руководителя, встречи с руководителями компании с целью обсудить достижения и дальнейшие планы;
- создание комфортных условий труда: организация рабочих мест согласно потребностям персонала, организация внутри компании зон отдыха и релаксации, для расслабления и отдыха сотрудников [9, с.400].

2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала ООО «SAVOBIT»

2.1 Характеристика деятельности и организационная структура организации ООО «SAVOBIT»

Объектом исследования стало предприятие, расположенное в городе Ташкенте- ООО «SAVOBIT». ООО "SAVOBIT" - это стабильная компания, работающая на рынке с 1995 года. Основным направлением её деятельности является капитальный ремонт погружных насосов ЭЦВ различных марок, таких как ЭЦВ 6, 8, 10, 12, ASIA, Vackson, Pedrollo. Специалисты компании обладают опытом и выполняют высококачественный ремонт, обеспечивая бесперебойную подачу воды из скважин на протяжении длительного времени.

Преимущества нашего предприятия включают:

- 25-летний опыт работы;
- большой станочный парк современного оборудования;
- ремонт и обслуживание насосов ЭЦВ разных производителей;
- проведение полного испытания всех отремонтированных насосов;
- диагностика и ремонт станций управления "КАСКАД";
- монтаж и демонтаж насосных агрегатов;
- гибкая система скидок;
- обслуживание водяных скважин;
- бесплатные консультационные услуги;
- индивидуальный подход к каждому клиенту.

ООО "SAVOBIT" придерживается финансовой политики, основанной на использовании собственных основных средств без внешних заимствований. Компания не имеет задолженностей по платежам в бюджет и регулярно выплачивает заработную плату своим сотрудникам. Также регулярно обновляются основные фонды предприятия.

Анализ основных экономических показателей ООО "SAVOBIT" в таблице 1 показывает стабильность работы компании. В 2022 году было замечено снижение прибыли, однако в 2023 году темпы чистой и валовой выручки, а также чистая прибыль выросли.

Таблица 1 – Анализ основных показателей работы ООО «SAVOBIT»

Показатель	2021 Год	2022 год	Изменения (+/-)	2023 год	Изменен ия (+/-)
Валовая прибыль (т. р.)	3440371,4	570601,5	-2869769,9	7016687,4	6446085,9
Себестоимость (т. р.)	6178363,4	2408816,3	-3769547,1	6139516,6	3730700,3
Чистая прибыль (т. р.)	2460926,2	44052,5	-2416873,5	5925462,5	5881410
Выручка (т. р.)	9618734,8	2979417,8	-6639317	13156204	10176786,2

В 2022 году валовая прибыль ООО "SAVOBIT" снизилась на 2,869,769.9 т. р. Однако, в 2023 году было заметно улучшение валовой прибыли, которая выросла на 6,446,085.9 т. р. к концу года (Рисунок 2).

Также произошли изменения в выручке компании. В 2021 году выручка составила 9,618,734.8 т. р., а к концу 2022 года выручка увеличилась и составила 13,156,204 т. р. (Рисунок 3).

Эти положительные изменения в показателях прибыли и выручки свидетельствуют о успешной деятельности ООО "SAVOBIT" в последние годы.

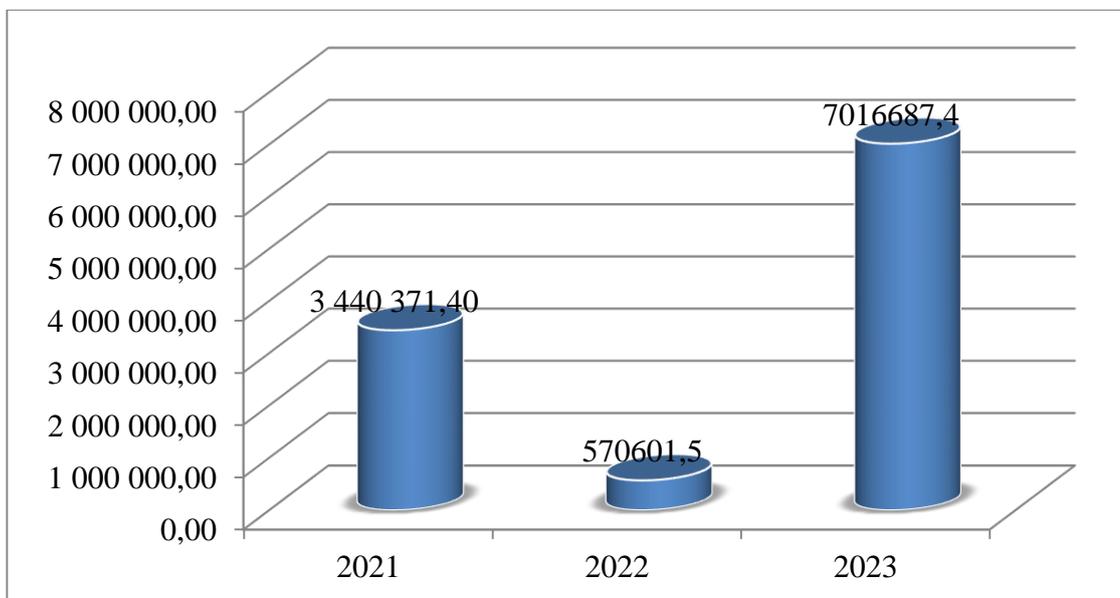


Рисунок 2 – Динамика валовой прибыли ООО «SAVOBIT»

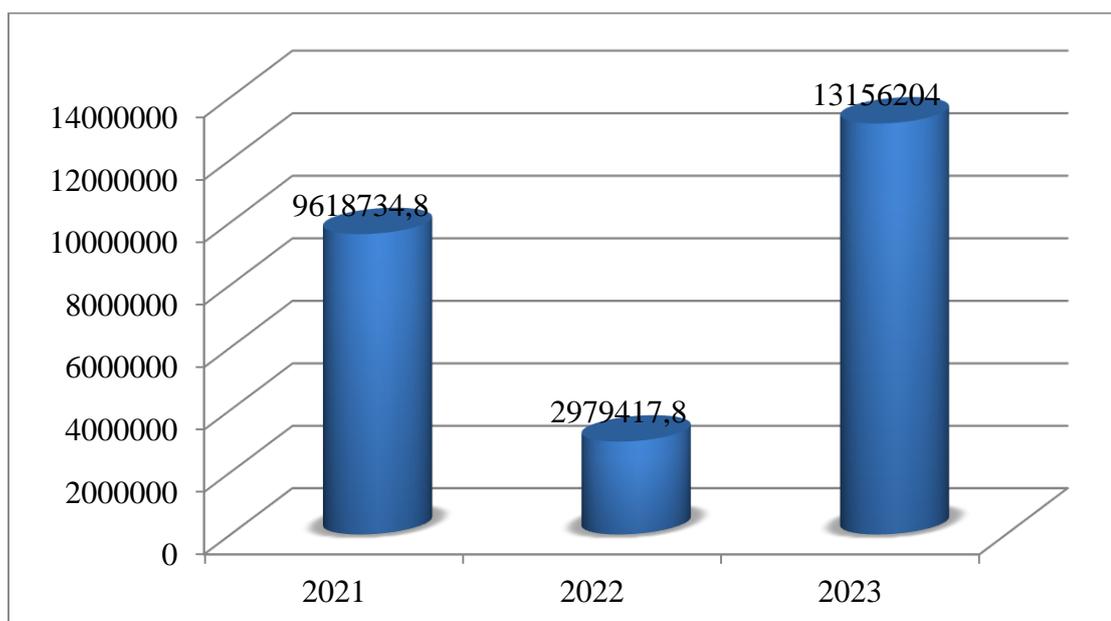


Рисунок 3 – Динамика выручки ООО «SAVOBIT»

Анализ динамики показателей (рисунки 2 и 3) показывает, что в 2022 году чистая выручка существенно снизилась. Это было вызвано уменьшением заказов как от государственных предприятий, так и от частных лиц. Основной

причиной такого снижения было увеличение конкуренции на рынке строительства.

Однако, в 2023 году показатели выручки выросли. Это произошло благодаря поддержке бизнеса и увеличению инвестиций в производство. Возможно, компания приняла меры по повышению конкурентоспособности, улучшению маркетинговых стратегий или привлечению новых клиентов, что позволило обратить положительную динамику показателей выручки.

В целом, данные изменения в показателях выручки отражают динамичность и адаптивность ООО "SAVOBIT" к изменяющимся условиям рынка и способность приспосабливаться к конкуренции для обеспечения роста и устойчивости компании.

Структура управления компанией ООО «SAVOBIT» представляет собой линейно-функциональную структуру (рисунок 4).

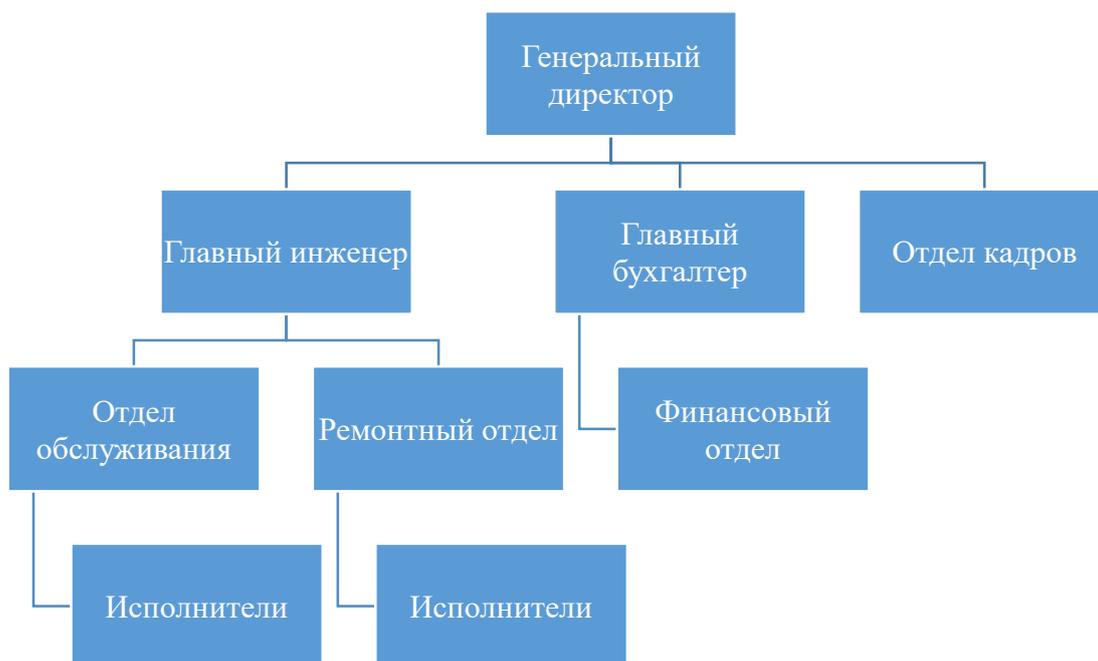


Рисунок 4 – Организационная структура управления ООО «SAVOBIT»

В компании ООО "SAVOBIT" высшим органом управления является директор. Генеральный директор несет ответственность за работу всей компании, являясь единоначальником.

Кадровые вопросы решает отдел кадров. Основную кадровую работу выполняют руководители отделов и подразделений, а роль отдела кадров не является значительной.

Отдел кадров – это один из подразделений компании и занимается кадровой политикой компании ООО "SAVOBIT". Деятельность отдела кадров регулирует Устав компании, а кроме того приказы и постановления. Главная цель отдела кадров обеспечить компанию квалифицированными специалистами.

У отдела кадров следующие основные задачи:

- отдел кадров оформляет и регулирует документооборот компании по сотрудникам и трудовым отношениям. Сюда входит оформление трудовых контрактов, организация учета рабочего времени и заработной платы, кроме того соблюдение законов ТК [13];
- ведение базы данных о сотрудниках. Отделом кадров отслеживается вся подробная информация о персонале, их квалификации, обучении, профессиональном развитии и иных аспектах, которые связаны с управлением персоналом;
- отдел кадров может предлагать внести изменения в организационную структуру компании, к примеру, если необходимо улучшить эффективность работы или при необходимости адаптации в новых условиях работы компании;
- отдел кадров обеспечивает соблюдение законов и правил согласно ТК. Сюда входит соблюдение трудового законодательства и требований охраны труда [24].

Отделом кадров выполняются данные задачи, для обеспечения эффективного управления персоналом и соблюдения законодательства трудовых отношениях в рамках работы ООО "SAVOBIT".

Компания ООО «SAVOBIT» привлекает новых сотрудников используя услуги трудовых агентств и с помощью поиска внутри компании. Под поиском внутри компании понимается продвижение сотрудника по карьерной лестнице, благодаря чему сокращаются затраты на процедуры поиска новых сотрудников. Благодаря данному подходу можно повысить заинтересованность сотрудников в работе, улучшить моральный климат и укрепить привязанность сотрудников к компании. Однако, данный способ поиска сотрудников может иметь и отрицательные стороны. К примеру, в компании может появиться проблема отсутствия новых кадров со свежими идеями и видением. Также еще одним недостатком поиска сотрудников внутри компании может оказаться проблема конкуренции среди сотрудников.

Работа персонала в ООО «SAVOBIT» регулируется согласно должностным инструкциям и штатному расписанию. В данных документах определяются критерии необходимые для кадров компании. Основными критериями при наборе сотрудников в компанию являются профильное образование и опыт работы. Генеральный директор лично выбирает управленческие позиции в компании, а кадровый отдел отвечает за отбор будущих сотрудников в функциональные отделы.

Проанализируем состав работающих и их опыт работы. (таблица 2)

Таблица 2 – Состав работающих в ООО «SAVOBIT»

Состав работающих	Кол-во человек
Численность постоянных и временных сотрудников (рабочих)	40
Постоянные сотрудники (всего)	15
Временные сотрудники или работающие по договору (всего)	25
Численность сотрудников, имеющих как минимум 10-летний опыт работы по данной специальности:	6
Временные сотрудник / работающие по договору	12

Как видно из таблицы 2 видно, что персонал уже имеет достаточно большой опыт работы в сфере ремонта насосов. Это в дальнейшем будет сказываться на развитии компании (таблица 3).

Далее рассмотрим численность и структуру персонала компании ООО «SAVOBIT», в том числе распределение сотрудников по категориям: административный персонал, технические специалисты, рабочие и временные сотрудники.

Таблица 3 – Численность и структура персонала

Категория сотрудников	Количество сотрудников	Доля, %
Административный персонал	8	20%
Технические специалисты	15	37,5%
Рабочие	12	30%
Другие (временные и контрактные)	5	12,5%
Итого	40	100%

Исходя из таблицы 3 видно, что наибольшую долю составляют технические специалисты (37,5%), так как это связано с основной деятельностью компании, которая требует квалифицированного технического обслуживания и ремонта. Поддержка ключевых процессов осуществляется административным и вспомогательным персоналом, доля которого составляет 20% и 12,5% соответственно. Благодаря такой структуре компания может эффективно распределять функции и управлять ресурсами чтобы выполнить производственные задачи.

В компании ООО «SAVOBIT» немалое внимание отведено освоению новых технологий и методов работы, благодаря чему компания остается конкурентоспособной на рынке. В таблице 4 представлена квалификация и образование сотрудников.

Таблица 4- Квалификация и образование сотрудников

Уровень образования	Количество сотрудников	Доля, %
Среднее профессиональное	10	25%
Высшее	25	62,5%
Послевузовское	5	12,5%
Итого	40	100%

Согласно таблице большая часть персонала (62,5%) имеют высшее образование, это говорит о высоком профессиональном уровне сотрудников и о том, что руководство старается сделать акцент компании на квалифицированный персонал. У 25% сотрудников среднее профессиональное образование, и они также могут выполнять задачи, требующие специфические навыки. Преимущественно у руководящего состава и ключевых специалистов имеется послевузовское образование. Это примерно 12,5% сотрудников. Это свидетельствует о значимости квалифицированного подхода к управлению и также о поддержке высоких стандартов работы.

В компании ООО «SAVOBIT» задействованы сотрудники разного возраста. Благодаря этому в компании сбалансирован опыт и инновационный потенциал команды (таблица 5).

Таблица 5 – Возрастной состав сотрудников

Возрастная категория	Количество сотрудников	Доля, %
До 30 лет	8	20%
30-40 лет	15	37,5%
40-50 лет	10	25%
Старше 50 лет	7	17,5%
Итого	40	100%

Исходя из таблицы, самой большой возрастной группой являются люди в возрасте от 30 до 40 лет (37,5%), что свидетельствует о стабильной рабочей силе, накопленном опыте работы и квалификации, однако все еще

находящемся на этапе активного профессионального роста. 25% персонала компании работают в возрасте от 40 до 50 лет, благодаря чему в компании можно обеспечить преемственность знаний и опыт в ключевых рабочих процессах. 20% сотрудников в компании- это люди в возрасте до 30 лет. Благодаря им в компании можно внедрять новые идеи и в компании высокая адаптивность сотрудников. 17,5% сотрудников в возрасте старше 50 лет, благодаря чему в компании сохраняется опыт и квалификация в важных рабочих процессах.

Также проведем анализ текучести кадров, что является немаловажным фактором работы. За три анализируемых года в компании ООО «SAVOBIT» наблюдается незначительная текучесть кадров (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика текучести кадров за 2021-2023 гг.

Год	Принятые сотрудники	Уволенные сотрудники	Коэффициент текучести, %	Основные причины увольнений
2021	5	3	7,5%	Переход к конкурентам, семейные причины
2022	7	4	10%	Переезд, выход на пенсию
2023	10	6	15%	Изменение условий работы, выгорание

Согласно таблице 6 в 2021 году коэффициент текучести составил 7,5%. Причинами увольнения в тот год были переход сотрудников к конкурентам и семейные обстоятельства. В 2022 году данный показатель вырос до 10% из-за ряда увольнений, которые были связаны с переездом сотрудников и выходом на пенсию. В 2023 году также произошел рост до 15%, за счет изменений в условиях труда и случаях профессионального выгорания. Значительный рост текучести сотрудников в 2023 году свидетельствует о необходимости пересмотра системы мотивации, в том числе и нематериальной, а также поддержки сотрудников с целью снизить уровень увольнений и повышения удовлетворенности работой.

При приеме в ООО «SAVOBIT» кандидат проходит собеседование, в рамках которого ему разъясняется график работы и области ответственности, особенно если он будет нести материальную ответственность. Кандидатам предлагаются определенные условия при трудоустройстве, включая проведение месячного испытательного срока. После успешного прохождения испытательного срока и в случае дальнейшего трудоустройства специалист подписывает трудовой договор с отделом кадров, в котором могут быть оговорены условия материальной ответственности.

В ООО «SAVOBIT» отсутствует формальная адаптация новых сотрудников. Руководство полагает, что хороший психологический климат и профессиональная обстановка помогут новым сотрудникам быстро адаптироваться. Отсутствие положений о адаптации и организации стажировок влияет на процесс адаптации кандидатов и создает проблемы:

- отбор сотрудников не осуществляется по единому регламенту;
- новые сотрудники не проходят стажировку или формальную адаптацию.

Эти проблемы нужно учесть и рассмотреть в кадровой политике компании ООО «SAVOBIT».

Повышение квалификации, обучение переобучение

В ООО «SAVOBIT» сотрудники обладают высоким профессиональным уровнем, благодаря регулярным обучающим мероприятиям внутри компании, таким как тренинги по повышению квалификации и обучение по технике безопасности. Однако, компания не имеет внешней системы обучения, что означает отсутствие возможностей для переквалификации сотрудников и их повышения уровня образования в высших учебных заведениях. Этот фактор может ограничивать развитие компании по сравнению с конкурентами.

Оформление документов

В компании ООО «SAVOBIT» одним из основных условий работы является заключение трудового договора между будущим сотрудником и руководством. Вся работа в компании осуществляется исключительно на

основании трудовых договоров. Согласно положению о документообороте, компания ведет первичные документы, включающие учет сотрудников, расчет времени работы и оплаты труда. Для зачисления нового сотрудника в компанию ООО «SAVOBIT» оформляется распоряжение по форме Т1. В случае перевода сотрудника на другую должность, составляется приказ (распоряжение) по форме № Т-5.

Каждый сотрудник компании ООО «SAVOBIT» имеет право на ежегодный отпуск и другие виды отпусков, согласно действующему законодательству и коллективному договору. Оформление отпусков производится с использованием формы № Т-6. В случае увольнения сотрудника, выполняется форма Т-8, которая представляет собой распоряжение о прекращении трудового договора с компанией. В компании применяется форма Т-13, где отображается отработанное время сотрудника и оплата, которая основывается на рабочем времени. В таблице отображаются явочные и неявочные дни, период работы и информация об оплате труда.

Система оплаты труда, мотивация и стимулирование персонала

Оплата труда в ООО «SAVOBIT» происходит по различным формам оплаты и зависят от должности. У рабочих сдельно-премиальная оплата труда, а у управленческого персонала заработная плата почасовая. Также сотрудники получают дополнительные компенсации и стимулирующие надбавки, которые закреплены договорами и нормативными документами.

В компании разработано Положение об оплате труда и премировании, с целью стимулировать сотрудников материально для их стремления к эффективной работе и увеличению объемов компании. При росте выручки компания может стимулировать премиями лучших сотрудников согласно их работе.

У каждого сотрудника ООО «SAVOBIT» согласно ТК имеется 28-дневный отпуск в течении года. С целью оплаты отпускных в компании проводятся расчеты средней оплаты труда сотрудников.

Работа компании ООО «SAVOBIT» осуществляется согласно законодательству. Если имеется необходимость работать сверхурочно или в выходные дни, с сотрудниками заключается соглашение, далее оформляется приказ о сверхурочной работе, а труд сотрудника в данном случае оформляется в двойном размере.

Сотрудники компании могут обратиться за материальной помощью. Высшее руководство компании рассматривает заявление работника и в случае положительного решения выдается приказ о выплате материальной помощи сотруднику.

Все сотрудники компании получают средства индивидуальной защиты и специальную одежду согласно требованиям отрасли.

Несмотря на все преимущества оплаты труда, имеются также и недостатки. В компании отсутствует система оценки и тестирования сотрудников. Благодаря оценке работников можно было бы выявлять недостатки в условиях работы и их оплате.

Социальная политика предприятия

Руководство ООО «SAVOBIT» старается позаботиться о социальной политике компании. Расходы на социальную политику покрываются за счет избыточной прибыли. В социальные выплаты входит оплата отпускных и больничных, стимулирующие выплаты в зависимости от должности и вклада в работу компании. Рост оплаты труда и мотивационных выплат происходит в ходе продвижения сотрудника по карьерной лестнице.

2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО «SAVOBIT»

Ориентация системы нематериальной мотивации персонала в компании ООО «SAVOBIT» основывается на росте вовлеченности сотрудников, поддержка их лояльности к работе в компании и создание благоприятных условий для профессионального роста всех сотрудников. Главными

элементами данной системы является организация рабочих условий, признание заслуг персонала, поддержка профессионального развития, а кроме того мероприятия, чтобы поддерживать комфортный корпоративный климат.

Одним из основных аспектов нематериальной мотивации является признание заслуг и поддержка сотрудников. В компании ООО «SAVOBIT» руководством на регулярной основе отмечается вклад сотрудников в общий успех компании, проводятся постоянные собрания, где лучших работников награждают. За счет публичного признания у сотрудников укрепляется чувство значимости и принадлежности к коллективу, благодаря этому растет мотивация к дальнейшему труду и соответственно рост производительности.

Еще одним аспектом развития нематериальной мотивации в компании ООО «SAVOBIT» является поддержание профессионального развития сотрудников. Внутри компании проводятся обучающие мероприятия, для повышения квалификации. К примеру, сотрудники технических и производственных подразделений регулярно проходят инструктажи по технике безопасности. Но на сегодняшний день в компании нет внешней системы обучения, что ограничивает возможности сотрудников повысить свой уровень образования и переквалификации. Если в компании ввести программу внешнего обучения, это в дальнейшем может положительно сказаться на уровне профессионализма сотрудников и повысить конкурентоспособность компании на рынке.

Еще одним аспектом нематериальной мотивации является позитивный корпоративный климат. В компании стараются организовать неформальные мероприятия и тимбилдинги. Благодаря таким встречам сотрудники могут наладить межличностные отношения, что позволяет укрепить командный дух и улучшить рабочую атмосферу. Также в компании ООО «SAVOBIT» стараются придерживаться политики «открытых дверей», благодаря которой сотрудники могут обратиться к руководству с целью обсудить рабочие вопросы и личные инициативы. За счет этого растет чувство уважения и взаимного доверия, и это также повышает удовлетворенность сотрудников.

Немаловажным аспектом в любой компании является поддержка баланса между работой и личной жизнью

В компании у персонала ООО «SAVOBIT» имеется возможность гибкого рабочего графика в пределах установленных норм. В компании стараются учесть индивидуальные потребности персонала, стараясь предоставить условия, которые бы способствовали балансу личной жизни и работы.

Недостатки системы нематериальной мотивации

К недостаткам нематериальной системы можно отнести отсутствие процесса адаптации новых сотрудников. Данный момент усложняет процесс вхождения в коллектив, и новый сотрудник без официальной поддержки не способен адаптировать, что приводит к негативу на его первоначальном этапе работы в компании.

Также отсутствует регулярная оценка эффективности сотрудников, что создает сложности в объективном выявлении их достижений и прогресса. Благодаря внедрение системы оценки на основе KPI или аттестация сотрудников позволит справедливо оценивать персонал и распределять нематериальную мотивацию, а также выявлять сотрудников с высоким потенциалом для карьерного роста.

Проведем анализ текущей системы нематериальной мотивации в компании ООО «SAVOBIT» с помощью опроса сотрудников, выявим ее сильные и слабые стороны, а также определим возможности для улучшения. Опрос сотрудников был анонимным, что позволило персоналу компании открыто выразить свое мнение о нематериальной мотивации в компании.

Опрос был проведен по анкете среди 40 сотрудников компании ООО «SAVOBIT» (приложение А, таблица А.1).

По результатам опроса была определена удовлетворенность сотрудников системой нематериальной мотивации и их видения на изменения в компании.

Так 62,5% сотрудников в целом удовлетворены системой нематериальной мотивации, но 37,5% - это 15 человек не удовлетворены

системой нематериальной мотивации. Данные результаты свидетельствуют о том, что в компании создаются условия для нематериальной мотивации сотрудников, однако в данной системе необходимы улучшения для достижения более высокой степени удовлетворенности среди сотрудников (рисунок 5)



Рисунок 5 – Степень удовлетворенности текущей системой нематериальной мотивации в компании

75% сотрудников (30 человек) отметили важность признаний их достижений. Данный фактор доказывает, что постоянное публичное признание и награды является одним из мощнейших инструментов нематериальной мотивации. При этом 25% сотрудников (10 человек) оценивают признание как незначительный фактор, что свидетельствует о различных предпочтениях в мотивации, и зависит это от возраста или должности (рисунок 6).



Рисунок 6 – Важность признания достижений руководством

Важным фактором в оценке нематериальной мотивации является оценка корпоративного климата. 28 человек (70%) считают корпоративный климат компании ООО «SAVOBIT» благоприятным и это свидетельствует о наличии в компании благоприятной рабочей атмосферы. Но 12 сотрудников (30%) оценивают корпоративный климат отрицательно, что свидетельствует о необходимости улучшать коммуникации и командное взаимодействие (рисунок 7).



Рисунок 7 – Оценка корпоративного климата

Также сотрудниками была оценена возможность для внутреннего развития как один из элементов нематериальной мотивации. 55% сотрудников считают, что в компании созданы достаточные условия для внутреннего развития, однако 45% считают, что данный элемент еще необходимо развивать. Сотрудники компании нуждаются в более обширных или специализированных программах обучения. Руководство компании могло бы рассмотреть внедрение программ тренингов или повышения квалификации (рисунок 8).



Рисунок 8 – Оценка внутренних возможностей для профессионального развития

Многие сотрудники компании заинтересованы во внешнем обучении. Внешнее обучение является важным элементом нематериальной мотивации и 75% сотрудников хотели бы внедрения программ переквалификации, заинтересованы в участии в конференциях и семинарах. Если компания будет поддерживать такие возможности, то это будет повышать уровень удовлетворенности и рост профессионального потенциала сотрудников (рисунок 9).

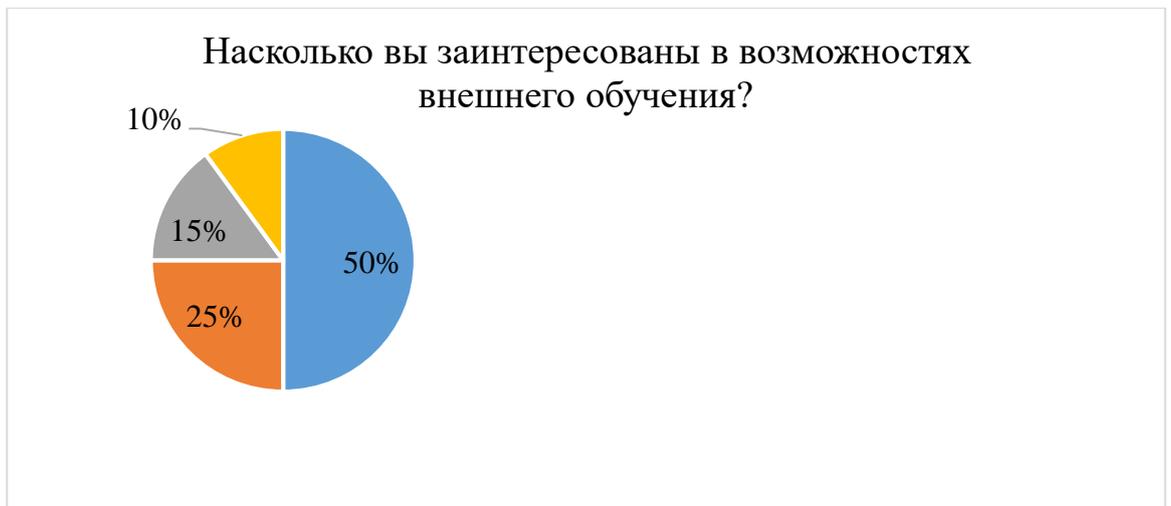


Рисунок 9 – Оценка интереса к внешнему обучению

Адаптация также важный элемент нематериальной мотивации сотрудников и 80% персонала программу адаптации считают важной, что свидетельствует о необходимости введения системы адаптации для новых сотрудников. Благодаря этому новые сотрудники будут быстро интегрироваться и будет расти уровень удовлетворенности сотрудников (рисунок 10).



Рисунок 10 – Значимость программы адаптации для новых сотрудников

Также был проведен анализ удовлетворенности балансом работы и личной жизни как одного из элементов нематериальной мотивации сотрудников. И по итогам анализа по мнению 70% сотрудников (28 человек) в их жизни преобладает сбалансированное распределение работы и личной жизни, что свидетельствует о хороших практиках компании в поддержании данного аспекта. Но у 12 сотрудников (30%) существуют претензии к данному аспекту, что свидетельствует о необходимости более гибкого графика или введения удаленной работы (рисунок 11).

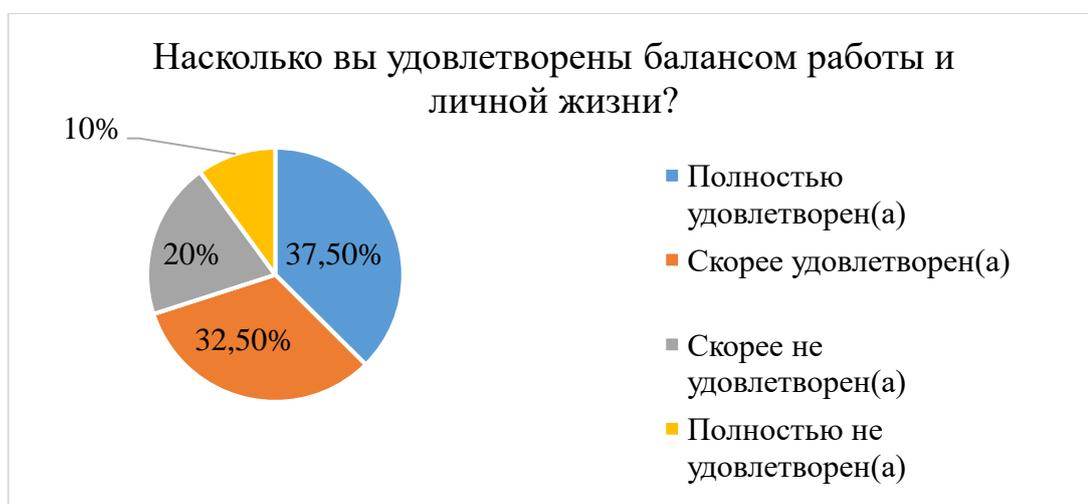


Рисунок 11 – Удовлетворенность балансом работы и личной жизни

В ходе опроса многие сотрудники изъявили желание в изменениях в нематериальной мотивации. Так, 12 человек из персонала выбрали «Профессиональное развитие и обучение» (30%) и 10 человек - «Гибкость рабочего графика» (25%). Это свидетельствует о необходимости уделять внимания системе обучения и развития, а также поддержки баланса работы и личной жизни. Благодаря данным изменениям значительно повысится удовлетворенность и уменьшится текучесть кадров (рисунок 12).



Рисунок 12 – Оценка предпочтительных аспектов для улучшения нематериальной мотивации

По итогам анализа было выявлено наличие или отсутствие тех или иных видов нематериальной мотивации в компании ООО «SAVOBIT». В таблице 7 можно наглядно рассмотреть сильные и слабые стороны имеющейся системы нематериальной мотивации, а также выявить направления для улучшений.

Таблица 7 – Анализ нематериальной мотивации

Вид нематериальной мотивации	Присутствует	Отсутствует	Комментарии
Признание и поощрение достижений	+	–	В компании регулярно публично признают заслуги сотрудников на собраниях и награждают за достижения.
Профессиональное развитие и обучение	+	–	Наличие внутренних тренингов и семинаров, однако отсутствует внешнее обучение и переквалификация
Корпоративный климат и командный дух	+	–	Позитивная атмосфера, тимбилдинги и корпоративные мероприятия
Гибкость рабочего графика и баланс работа/личная жизнь	+	–	Наличие гибкого графика лишь для определенных сотрудников, имеется необходимость в расширении данной практики.

Продолжение таблицы 7

Вид нематериальной мотивации	Присутствует	Отсутствует	Комментарии
Программа адаптации для новых сотрудников	–	-	отсутствует программа адаптации, что вызывает трудности у новых сотрудников.
Наставничество и поддержка сотрудников	+	–	Неформальное наставничество. Отсутствует формальная программа.
Система оценки эффективности (KPI)	–	-	Отсутствует постоянная оценки эффективности, что уменьшает объективность мотивации.
Программы социальной поддержки	+	–	Поддержка сотрудников в сложных жизненных ситуациях, однако ограничено предложением внешней поддержки.
Возможности для карьерного роста	+	–	Возможности продвижения для лишь для некоторых категорий сотрудников, однако отсутствует четкая карьерная лестница для остальных сотрудников.
Корпоративные мероприятия и праздники	+	–	Проводятся мероприятия для укрепления корпоративного духа и командного взаимодействия.
Внешнее обучение и участие в конференциях	–	-	отсутствует внешнее обучение и участие в профессиональных конференциях.

Таким образом можно сделать вывод, что в компании ООО «SAVOBIT» уделяется достаточное внимание корпоративной культуре, профессиональному развитию и признанию достижений, однако необходимо улучшать программу адаптации, проводить оценку эффективности на постоянной основе и расширять возможности для внешнего обучения.

Для более детального понимания ситуации в рамках исследования нематериальной мотивации в компании ООО «SAVOBIT» проведен SWOT-анализ (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT – анализ нематериальной мотивации

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Признание достижений сотрудников на постоянной основе. - Позитивный корпоративный климат и поддержка командного духа. - внутренние обучающие мероприятия . 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие адаптации новых сотрудников, что сказывается на работе в первые месяцы. - Отсутствует система внешнего обучения и переквалификации, что снижает возможности профессионального роста. - отсутствует системы оценки (KPI), что приводит к усложнению оценки нематериальных стимулов.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Введение программы адаптации для новых сотрудников. Это поспособствует первому впечатлению о компании и уменьшит текучесть кадров. - развивать систему профессионального обучения, в том числе отправлять сотрудников на внешние курсы и семинары. 	<ul style="list-style-type: none"> - За счет роста конкуренции на рынке труда может быть текучка кадров, в случае если нематериальная мотивация не будет отвечать ожиданиям сотрудников. - Возможное сопротивление сотрудников по отношению к внедрению формальных показателей эффективности, что может уменьшить восприятие прозрачности новой системы.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

- в целом сотрудники оценивают корпоративную культуру и нематериальную мотивацию с положительной стороны, но в элементах материальной мотивации отсутствуют профессиональное развитие и система адаптации;
- чтобы повысить привлекательность нематериальной мотивации необходимо руководству ООО «SAVOBIT» внедрить программу адаптации, что в свою очередь позволит уменьшить стресс и ускорит процесс их интеграции в коллектив;
- внедрение системы материальной мотивации на основе KPI и внешнее обучение сотрудников ООО «SAVOBIT» позволит увеличить заинтересованность персонала в будущем и укрепит их приверженность компании.

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

3.1 Разработка рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала в ООО «SAVOBIT»

Были выявлены проблемы в системе нематериальной мотивации персонала ООО «SAVOBIT», для решения которых предлагается комплекс следующих рекомендаций и мероприятий. Главные элементы данной системы направлены создать условия для полноценного вхождения новых работников в коллектив, повышения удовлетворенности сотрудников, развитие благоприятного климата в коллективе (таблица 9).

Таблица 9 – Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда

Проблемы, выявленные в компании	Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Результаты от внедрения мероприятий
Отсутствие формальной программы адаптации для новых сотрудников	Будет внедрена программа адаптации, в которой будет вводный курс, назначается куратор и организовываются регулярные встречи для оценки прогресса	Уровень стресса у новых сотрудников снижается, улучшается вовлеченность новых сотрудников, снижается текучесть кадров на 10%
Недостаток возможностей для профессионального развития и внешнего обучения	разработаем систему внутреннего обучения и частично будут профинансированы внешние курсы и конференции	Рост уровня квалификации сотрудников, увеличение производительности на 5%, лояльность персонала к компании и руководству
Отсутствие системы оценки эффективности работы сотрудников	Внедрение оценки на основе ключевых показателей эффективности (KPI) с целью объективно оценивать работу	Мотивация сотрудников возрастет, заметно станет прозрачнее система стимулирования, вырастет производительность

Продолжение таблицы 9

Проблемы, выявленные в компании	Рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда персонала	Результаты от внедрения мероприятий
Неблагоприятный корпоративный климат, отсутствие мероприятий по командообразованию	регулярные тимбилдинги, корпоративные праздники и встречи с руководством с целью укрепить командный дух	Улучшится атмосфера в коллективе, вырастет удовлетворенность персонала, снизится конфликтность и укрепится лояльность к компании
Ограниченная гибкость рабочего графика и отсутствие баланса между работой и личной жизнью	Предлагается внедрить гибкий график работы и возможности удаленной работы для определенных позиций сотрудников	Рост удовлетворенности сотрудников, улучшение баланса работы и личной жизни, снижение выгорания

Рассмотрим подробнее каждое предлагаемое мероприятие

Программа адаптации для новых сотрудников

Чтобы новые сотрудники успешно интегрировались в компанию необходимо ввести программу адаптации, которая будет включать три этапа: вводный курс, назначение наставника и ежемесячные встречи с целью оценить прогресс. За счет данного мероприятия у новых сотрудников снизится стресс, улучшится их вовлеченность в компанию и уменьшится текучесть кадров.

На первом этапе программа адаптации включает вводный инструктаж, где новые сотрудники ООО «SAVOBIT» будут знакомиться с корпоративной культурой, правилами безопасности и обязанностями согласно должностным инструкциям.

Ориентировочные затраты на вводный инструктаж составят 2 000 руб. на одного сотрудника, куда будут входить печатные материалы и подготовку инструктажа.

При ежегодном наборе пяти новых сотрудников, затраты составят:

$$5 * 2000 = 10\ 000 \text{ руб. в год}$$

На втором этапе каждый новый сотрудник закрепляется за опытным наставником, который будет получать доплату к основному заработной плате в размере 5 000 руб. в месяц за дополнительную нагрузку. Затраты на наставников на 5 новых сотрудников составят:

$$5 * 5000 * 12 = 300\ 000 \text{ руб. в год}$$

На третьем этапе в ходе адаптации новые сотрудники ООО «SAVOBIT» должны на регулярной основе встречаться с наставниками и руководством с целью обсуждения достигнутого прогресса и выявления сложностей. Ожидается, что на данные встречи будет затрачено около 1 500 руб. на одного сотрудника в месяц (сюда входит учет времени наставника и руководителя). Таким образом, затраты составят:

$$5 * 1500 * 3 = 22\ 500 \text{ руб. в год}$$

Таким образом, итоговые затраты на программу адаптации составят:

$$10\ 000 + 300\ 000 + 22\ 500 = 332\ 500 \text{ руб. в год}$$

Разработка системы профессионального обучения и внешнего обучения ООО «SAVOBIT»

За счет профессионального развития сотрудников ООО «SAVOBIT» можно повысить их квалификацию и мотивацию. В программу обучения будут входить внутренние тренинги и частичное покрытия оплаты в случае участия сотрудников во внешних курсах или конференциях.

Будут организованы тренинги внутри компании, где опытные сотрудники ООО «SAVOBIT» будут передавать свои знания и навыки.

Предполагаемые затраты на подготовку и проведение таких тренингов составят около 40000 руб. в год. В стоимость войдет подготовка материалов и оплата работы тренеров.

Также в рамках обучения предполагается оплата повышения уровня знаний у двух сотрудников в год, за счет внешних курсов и тренингов. Частичное покрытие расходов обойдется в среднем в 20 000 руб. на одного человека. Общие затраты на внешнее обучение составят:

$$20 * 20\ 000 = 40\ 000 \text{ руб. в год}$$

Итоговые затраты на профессиональное обучение:

$$40\ 000 + 40\ 000 = 80\ 000 \text{ руб. в год}$$

Введение системы оценки эффективности работы на основе KPI

Третье мероприятие по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников предполагает внедрение системы KPI, благодаря которой можно будет объективно проводить оценку результатов работы сотрудников, что в свою очередь будет мотивировать их достигать свои цели. Внедрение системы KPI предполагает наличие затраты, в которые входит разработка показателей, а кроме того обучение сотрудников новой системе:

Для внедрения системы KPI в ООО «SAVOBIT» необходимо привлечь специалиста-консультанта, который подберет необходимые ключевые показатели эффективности и разработает критерии оценки для разных отделов и специалистов. Затраты на консультанта составят 30 000 руб.

После разработки системы необходимо обучение сотрудников ООО «SAVOBIT» новой системе оценки. Расходы на обучение составят 10000 руб., в том числе сюда войдут расходы на семинары и подготовку методических материалов.

Итоговые затраты на внедрение системы KPI составят

$$30\ 000 + 10\ 000 = 40\ 000 \text{ руб. в год}$$

Проведение тимбилдингов и корпоративных мероприятий с целью улучшить климат в коллективе

Чтобы улучшить корпоративный климат и повысить корпоративный дух в ООО «SAVOBIT» предлагается внедрение мероприятий, в которые будут входить тимбилдинги и корпоративные праздники. Благодаря данным мероприятиям укрепятся межличностные связи и в коллективе будет налажена положительная атмосфера.

Предполагается проведение 3-х мероприятий в год. Затраты на одно мероприятие будет около 20 000 руб., куда будет включена аренда помещения и питание для сотрудников. Общие затраты составят:

$$3 * 20\ 000 = 60\ 000 \text{ руб. в год}$$

Также предлагается проведение ежегодных мероприятий для сотрудников ООО «SAVOBIT», которое будет включать праздничную программу и организация кейтринга. Ожидаемые затраты составят 50 000 руб.

Итоговые затраты на тимбилдинги и корпоративные мероприятия:

$$60\ 000 + 50\ 000 = 110\ 000 \text{ руб. в год}$$

Введение гибкого графика и удаленной работы

С целью повысить уровень удовлетворенности сотрудников предлагается внедрение гибкого графика и возможности удаленной работы для определённых сотрудников. Для данных изменений необходима техническая поддержка для обеспечения безопасного удаленного доступа и мониторинга эффективности.

Для обеспечения безопасной удаленной работы будет приобретено программное обеспечение, лицензии и VPN для безопасного удаленного подключения на сумму 30 000 руб.

После установки оборудования будет проводиться оценка и мониторинг эффективности удаленной работы с целью контроля производительности сотрудников компании ООО «SAVOBIT» в удаленном формате и обеспечения их эффективности также будет создана система оценки, что потребует дополнительных затрат в 10 000 руб.

3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий

В экономическое обоснование мероприятий для ООО «SAVOBIT» по улучшению нематериальной мотивации сотрудников входит анализ расходов, которые понесет компания, а также экономической выгоды и социальных эффектов. Рассчитаем основные выгоды, благодаря которым в компании предполагается снижение текучести кадров, рост производительности и уменьшение времени на согласование решений.

Чтобы оценить эффективность внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации в ООО «SAVOBIT» все затраты на мероприятия представим в виде таблицы 10

Таблица 10- Общие затраты на реализацию всех мероприятий

Показатели	Результат
Мероприятие	Затраты, руб.
Внедрение программы адаптации для новых сотрудников	332 500
Профессиональное обучение и внешние курсы	80 000
Введение системы KPI	40 000
Корпоративные мероприятия и тимбилдинги	110 000
Введение гибкого графика и удаленной работы	40 000
Итого	602 500

Проведем экономическое обоснование каждого из мероприятий.

Экономия за счет снижения текучести кадров.

Основным ключевым фактором роста эффективности работы компании ООО «SAVOBIT» является снижение текучести кадров. За счет программы адаптации и улучшения корпоративного климата можно снизить текучесть на до 15 % за год. Данный эффект является значительным, так как высокая текучесть ведет может привести к расходам на поиск и обучение новых сотрудников.

Средняя стоимость замены одного сотрудника составит 50000 руб., а уменьшение текучести на 15% соответствует 1.5 сотрудника в год. Таким образом экономия составит:

$$1.5 * 50\ 000 = 75\ 000 \text{ руб. в год}$$

Рост производительности труда за счет профессионального развития.

На производительность труда большое влияние оказывает профессиональное развитие сотрудников компании. Предполагается что благодаря профессиональному развитию сотрудников ООО «SAVOBIT» можно увеличить производительность на 6%. За счет это значительно вырастет выручка компании.

Годовая выручка компании в 2023 году составила:

$$13\ 156\ 204\ 000 \text{ руб.}$$

$$\text{Прирост выручки} = 13\ 156\ 204\ 000 * 0,06 = 789\ 372\ 240 \text{ руб. в год}$$

Снижение затрат на обучение новых сотрудников

Благодаря внедрению внутренней программы наставничества можно значительно сократить расходы по привлечению внешних специалистов, это в свою очередь уменьшит затраты на обучение новых сотрудников.

$$\text{Экономия} = 35\ 000 \text{ руб. в год}$$

Укрепление репутации компании на рынке труда.

Благодаря улучшению условий труда, внедрение гибкого графика и возможности удаленной работы, компания станет привлекательной на рынке работодателей. За счет этого уменьшатся затраты на рекрутинг и вырастет приток квалифицированных кадров.

Ожидаемая экономия на рекрутинге составит 25000 руб. в год

Таким образом можно рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий (таблица 11)

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности

Экономический эффект	Сумма, руб. в год
Экономия за счет снижения текучести	75000
Прирост выручки от повышения производительности	789372240
Экономия на обучении новых сотрудников	35000
Снижение затрат на рекрутинг	25000
Итого экономический эффект	789507240

По таблице 11 можно увидеть экономический эффект, который будет достигнут в результате внедрения предлагаемых мероприятий. Суммарный эффект составляет 789 507 240 руб. в год, то есть судить об эффективности предложенных мероприятий.

Проведем сравнительный анализ затрат и получаемых экономических выгод. Видно, что экономический эффект значительно превышает затраты на реализацию мероприятий, что дает положительный чистый эффект в размере 788904740 руб. в год. Это подтверждает целесообразность вложений (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнение затрат и экономии

Показатель	Сумма, руб.
Общие затраты на реализацию мероприятий	602500
Экономический эффект от реализации	789507240
Годовой эффект после внедрения	788904740

Таким образом, экономический эффект от предложенных мероприятий составит 788904740 руб. в год, что значительно превышает затраты на реализацию мероприятий по нематериальной мотивации в размере 602500 руб. В последующие годы экономия может значительно вырасти, так как данные мероприятия не требуют значительных расходов. Это свидетельствует о необходимости реализации предложенных мероприятий с целью повышения мотивации сотрудников.

Заключение

В ходе проведенного исследования была изучена система нематериальной мотивации в компании ООО «SAVOBIT» и разработаны рекомендации по ее совершенствованию с целью повышения эффективности управления персоналом. В работе была последовательно рассмотрена теоретическая база по нематериальной мотивации где подробно были рассмотрены основные понятия и формы нематериальной мотивации. Было выявлено, что в формы нематериальной мотивации входят признание достижений сотрудников, поддержка со стороны руководства, возможности для профессионального роста и создания благоприятного рабочего климата. В ходе изучения теоретических аспектов были выделены ключевые факторы нематериальной мотивации, в том числе потребности сотрудников в признании, уважении, безопасности, автономии, самореализации и принадлежности к коллективу. Нематериальная мотивация является значимым компонентом управления персоналом, благодаря которому растет лояльность и вовлеченность сотрудников, что, в свою очередь, проявляется положительно на производительности и стабильности компании.

Это было изучено в практическом анализе существующей системы нематериальной мотивации в ООО «SAVOBIT». Опираясь на корпоративную документацию, организационную структуру и проведенный опроса сотрудников было выявлено что в компании стараются уделять внимание нематериальной мотивации сотрудников, которая проявляется в признании заслуг сотрудников. Также в компании налажены внутренние обучающие мероприятия и тренинги, благодаря которым поддерживается уровень профессиональной подготовки сотрудников. Однако были выявлены и значительные недостатки. Отсутствие системы адаптации новых сотрудников, является серьезной проблемой и затрудняет плавное вхождение сотрудников в коллектив. Также было выявлено что в компании отсутствует внешнее обучение, что в свою очередь накладывает ограничения на

возможности профессионального роста сотрудников. Также в компании отсутствует регулярная оценка эффективности сотрудников, выявлены ограниченные возможности для гибкости рабочего графика и удаленной работы. Данные недостатки необходимо доработать с целью повышения мотивации сотрудников и их удержания в компании.

Были разработаны рекомендации и мероприятия, направленные на совершенствование системы нематериальной мотивации в ООО «SAVOBIT». Было предложено внедрить программу адаптации для новых сотрудников, благодаря которой улучшится вовлеченность новых сотрудников и снизится уровень стресса. Также предложено создание системы профессионального обучения, благодаря которой вырастет профессиональный уровень сотрудников. Третьим ключевым предложением стало внедрение системы оценки эффективности на основе ключевых показателей (KPI), благодаря которому стимулирование сотрудников будет проводиться прозрачно, что повысит общую удовлетворённость в компании. Кроме того, необходимо проводить регулярные корпоративные мероприятия, такие как тимбилдинги. Также рекомендовано внедрить гибкий график работы и возможности для удаленной работы для определенных позиций.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий подтвердили их положительный эффект на долгосрочную устойчивость и рост компании. Таким образом, актуальность изучения нематериальной мотивации является безусловной для устойчивого развития компании. Предложенные улучшения не только повысят производительность в компании ООО «SAVOBIT», а также снизят текучесть кадров и укрепят корпоративную культуру.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Адаир Д. Эффективная мотивация / Д. Адаир. – Москва : ЭКСМО, 2021. – 325 с.
2. Адамская Л.В., Ковалев А.С. Мотивация и стимулирование в управлении персоналом // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2019. – № 4 (17). – С. 17-19.
3. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества / Ю.П. Адлер. // Стандарты и качество. – 2021. – № 4.
4. Аншуков С. Система мотивации / С. Аншуков. // Служба кадров. – 2022. – № 12. – С. 44-48.
5. Афанасьев, В.В. Инновационные процессы в образовании : учеб.-метод. пособие / В.В. Афанасьев. – Москва: МГУ, 2022.
6. Ачмиз, Ф.Р. Удовлетворенность трудом как один из основных результатов эффективности социального управления в условиях рыночных отношений : дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Ачмиз Фатима Рашидовна. – Майкоп, 2019. – 188 с.
7. Бабкина О. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие / Байдаков А.Н., Черникова Л.И., Кенина Д.С. - М.:СтГАУ - "Агрус", 2019. - 116 с.
8. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 381 с.
9. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 591 с.
10. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль. // Кадры предприятия. – 2022. – № 7. – С. 52-59.
11. Бодров В.А. Психологические исследования проблемы

профессионализации личности / В.А. Бодров. Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала: сб. науч. тр. / Ин-т

12. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 152 с.

13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 14.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.04.2023)

14. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг : учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Корыстина. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 226 с.

15. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 695 с.

16. Как построить систему мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://practicum.yandex.ru/blog/motivaciya-personala/#id2>

17. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2019. - 398 с.

18. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом. Учебное пособие / В.В. Лукашевич. - М.: КноРус, 2019. - 346 с

19. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 314 с.

20. Мотивация персонала: методы и виды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/3467-metody-motivatsii-personala?ysclid=lgvx23uq69823357738>

21. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата. М.:

Издательство Юрайт, 2019. - 365 с.

22. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учеб. пособие / А.В. Ребров. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 346 с.

23. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 323 с.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022, с изм. от 11.04.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)

25. Эффективные методы мотивации персонала [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://www.profiz.ru/peo/8_2020/motiva%D1%81iya_personala/?ysclid=lgvyrsm drb315150993

Приложение А

Анкета для оценки нематериальной мотивации сотрудников

Таблица А.1 Анкета для оценки нематериальной мотивации сотрудников

Инструкция: Пожалуйста, отметьте один из вариантов ответа, наиболее соответствующий вашему мнению. Анкета является анонимной, и все ответы будут использоваться исключительно для улучшения системы мотивации.

Вопросы	Ответы
Блок 1: Общие вопросы	
1. Ваша должность в компании:	<ul style="list-style-type: none"> – Административный персонал – Технический специалист – Рабочий
2. Ваш стаж работы в компании:	<ul style="list-style-type: none"> – Меньше года – 1-3 года – 3-5 лет – Более 5 лет
Блок 2: Удовлетворенность текущей системой нематериальной мотивации	
3. Насколько вы удовлетворены текущей системой нематериальной мотивации в компании?	<ul style="list-style-type: none"> – Полностью удовлетворен(а) – Скорее удовлетворен(а) – Скорее не удовлетворен(а) – Полностью не удовлетворен(а)
4. Насколько важно для вас признание достижений руководством?	<ul style="list-style-type: none"> – Очень важно – Скорее важно – Скорее не важно – Совсем не важно
5. Как бы вы оценили атмосферу и корпоративный климат в компании?	<ul style="list-style-type: none"> – Очень благоприятный – Скорее благоприятный – Скорее неблагоприятный – Очень неблагоприятный
Блок 3: Профессиональное развитие и возможности обучения	
6. Достаточно ли вам внутренних возможностей для профессионального развития (тренинги, семинары и пр.)?	<ul style="list-style-type: none"> – Полностью достаточно – Скорее достаточно – Скорее недостаточно – Совсем недостаточно
Блок 4: Адаптация и поддержка новых сотрудников	
8. Насколько вы считаете важной программу адаптации для новых сотрудников?	<ul style="list-style-type: none"> – Очень важно – Скорее важно – Скорее не важно – Совсем не важно

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

Вопросы	Ответы
Блок 4: Адаптация и поддержка новых сотрудников	
9. Если вы проходили процесс адаптации, насколько он был эффективен?	<ul style="list-style-type: none"> – Очень эффективен – Скорее эффективен – Скорее неэффективен – Совсем неэффективен
Блок 5: Общая оценка и предложения	
10. Насколько вы удовлетворены балансом работы и личной жизни?	<ul style="list-style-type: none"> – Полностью удовлетворен(а) – Скорее удовлетворен(а) – Скорее не удовлетворен(а) – Полностью не удовлетворен(а)
11. Какие аспекты нематериальной мотивации вы бы хотели улучшить в компании? (Выберите не более двух вариантов)	<ul style="list-style-type: none"> – Признание и поощрение достижений – Профессиональное развитие и обучение – Корпоративный климат и командный дух – Гибкость рабочего графика и баланс между работой и личной жизнью – Программа адаптации для новых сотрудников
12. Ваши предложения по улучшению системы нематериальной мотивации (открытый вопрос):	