

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 системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО КП «Респект»)

Студент

Л.И. Чистякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, Елена Николаевна Корнеева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Л.И. Чистякова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала (на примере ООО КП «Респект»)»

Научный руководитель: канд. экон. н., доц. Е.Н. Корнеева

Цель исследования – изучить существующую на предприятии ООО КП «Респект» систему нематериальной мотивации и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает предприятие ООО КП «Респект».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект».

Методы исследования – анализ научной литературы, абстрактно-логический, графический, расчетно-конструктивный и другие. Достоверность полученных результатов, выводов и предложений подтверждается расчетами, применением значимого фактического материала.

С учетом выявленных проблем системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» были предложены мероприятия по ее улучшению, экономический эффект от внедрения которых составил 2630,52 т.р., а экономическая эффективность составила 3,63 р./р.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и приложений могут быть использованы руководством ООО КП «Респект» с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала.....	6
1.2 Содержание системы нематериальной мотивации персонала .....	10
1.3 Особенности нематериальной мотивации персонала в России .....	14
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала предприятия.....	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект» .....	36
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия.....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мер .....	45
Заключение .....	51
Список используемой литературы .....	54
Приложение А Анкета для исследования системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект» .....	57

## Введение

Менеджмент человеческих ресурсов – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами предприятия – работниками, индивидуально и коллективно способствующими достижению целей бизнеса. Одна из главных ролей управления персоналом – максимизация уровня мотивации работников. Положительная культура труда и хороший организационный климат помогают достичь эффективных результатов для предприятия. Используя эту стратегию, можно повысить производительность и занятость работников, а также создать среду, благоприятную для инноваций. Однако эти преимущества достигаются только мотивацией и трудоспособностью работников. Цель мотивации – поощрить творчество; уверенность в себе, самостоятельность и инициативность – основные характеристики для удовлетворения внутренних профессиональных потребностей и создания эффективного рабочего процесса [24].

Для того чтобы мотивировать людей работать на реализацию целей и задач предприятия, руководство должно определить мотивы работников, которые вызывают их удовольствие. Однако не всегда руководители предприятия обладают достаточными бюджетами для того, чтобы материально поощрять работников, поэтому понимание основ нематериальной мотивации является очень важным навыком современного менеджера. По данным экспертов «Strategic Management Journal» именно технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную текучесть персонала [18]. Это и определяет актуальность темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить существующую на предприятии ООО КП «Респект» систему нематериальной мотивации и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала;
- провести анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает предприятие ООО КП «Респект», которое занимается разработкой программного обеспечения и консультирование в этой области.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает система нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект».

Поставленные в работе задачи решались с помощью таких методов исследования: анализ научной литературы, абстрактно-логический, графический, расчетно-конструктивный и другие. Достоверность полученных результатов, выводов и предложений подтверждается расчетами, применением значимого фактического материала.

Информационной базой исследований в подготовке выпускной квалификационной работы были специальная учебно-методическая литература, материалы периодических изданий, данные предприятия ООО КП «Респект», результаты опроса сотрудников и собственных наблюдений автора.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, которая содержит 3 раздела, заключением, списком используемой литературы и приложением.

# **1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала**

## **1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала**

Мотивация – это процесс стимулирования определенных действий и поступков работников путем понимания их потребностей и использование их мотивов с целью активизации желания и готовности к эффективному исполнению обязанностей и сотрудничества для достижения общих целей предприятия [28]. Мотив – движущая сила поведения, которая активизирует и направляет деятельность на достижение целей, включающее восприятие и интерпретацию альтернативных направлений действия [1].

Мотивация – это мощный инструмент в руках руководителя для того, чтобы побуждать своих подчиненных действовать желательным образом, удовлетворяя их потребности и желания [9].

Мотивация является одним из важных факторов, что влияют на поведение и результативность работы человека на предприятии, а также одной из важнейших функций менеджера на рабочем месте, который должен понимать требования к работникам, чтобы их мотивировать должным образом. Концепция мотивации включает потребности, мотивы, движители поведения, стремления, желания, направляющие, контролирующие или объясняющие поведение человека [10]. Мотивация побуждает людей вести себя так, чтобы они могли достичь своей цели. Мотивированному лицу не требуется ни надзор, ни руководство – оно всегда будет работать желаемым образом. Например, если у работника есть мотив получить продвижение карьерными ступенями, он будет эффективно работать, чтобы получить повышение.

Для мотивации работников используют разные мотиваторы: положительные и отрицательные. Примерами положительных мотиваторов являются: продвижение по службе, повышения, бонус, уважение, вознаграждение, признание и т.д. Если не удастся влиять на работу

положительными мотиваторами, менеджер может использовать отрицательные, такие как предупреждение, выговор, демотивация, штрафование и т.п. Иногда страх перед негативными мотиваторами также побуждает человека вести себя желаемым образом [13]. Однако среди практиков управления персоналом существует мнение, что негативные мотиваторы обладают очень краткосрочным эффектом и не считаются достаточно действенными и эффективными.

Мотивация занимает важное место и позицию во всем процессе управления. Эта методика может быть плодотворно использована для поощрения работников, вносить положительный вклад в достижение организационных целей. Мотивация необходима, поскольку человеческой природе нужны определенные побуждения, поощрения или стимулы для того, чтобы достигать лучших результатов [7].

Мотивация работников – неотъемлемая часть процесса управления, рациональность использования которого формирует значительное влияние на деятельность и функционирование предприятия.

Нематериальная мотивация преимущественно базируется на мероприятиях по утверждению доверия, которые не только приносят пользу соответствующему работнику, но и укрепляют организационную структуру и поддерживают моральное состояние среды [23]. Нематериальная форма мотивации персонала основана на четких действиях, что дает работнику конкретную оценку его эффективности. Конечно, заработная плата может играть решающую роль, но это больше касается отдельных работников, которые из обстоятельств или личных причин вынуждены работать исключительно за деньги. Однако для большинства наиболее важны коллективная рабочая атмосфера и исполняемые обязанности. Другими словами, работник готов работать с удовольствием и усердием, если ему комфортно в коллективе и если ему нравится то, что он делает на работе. Важным фактором является также удовольствие, которое он получает от своей деятельности [29].

Нематериальная мотивация – это комплекс средств, способов создания у сотрудников положительного впечатления, настроения от трудовой деятельности, что обеспечивает повышение эффективности труда [5]. Принято считать, что самое большое влияние на работника имеет именно материальная мотивация и роль денег, но опыт показывает, что без денежного стимулирования достаточно сложно обойтись. Необходимость дополнительной мотивации возникает, когда на предприятии чаще возникают такие проблемы, как: нарушение трудовой дисциплины, потребность в чрезмерной рабочей нагрузке или ненормированном рабочем времени, условия труда или на предприятии слишком быстрая текучесть кадров, низкая лояльность или сложные отношения между рабочим коллективом и руководством [18].

«Важно также понимать преимущества и недостатки неденежной мотивации. Достоинствами является то, что этот вид мотивации является дополнением к материальному стимулированию работников, не требует больших финансовых затрат, а также усиливает в работников самомотивацию, что значительно уменьшает усилия, направленные на материальное стимулирование. К недостаткам этого вида мотивации относится то, что абсолютно заменить материальную она не способна, обойтись без затрат совсем также не удастся и создать у работников внутреннюю мотивацию не так-то просто» [22].

Эффективные нематериальные стимулы для сотрудников должны затрагивать эмоции, чтобы заставить работника чувствовать себя оцененным и ценным. Инвестировать в рабочую силу, демонстрируя благодарность творческим путем – это один из лучших способов удержать талантливых работников и создать устойчивую корпоративную культуру [19].

Одной из потенциальных проблем материальной мотивации является ориентированность не на саму работу, а на вознаграждение, которое прилагается к ней. Эта культура может не оказать сильного влияния на мотивацию работников. Это также может привести к неэтическим практикам



работников для получения вознаграждений. Напротив, нематериальные мотиваторы базируются на поощрении работников проявлять инициативу и проявлять приверженность своей работе. Если ее правильно реализовать, это приведет к более продолжительным и эффективным результатам мотивации работников, чем нематериальным [2]. Безусловно, нематериальные мотиваторы оставляют положительное влияние на благосостояние работников, что приводит к лучшим общим результатам на организационном уровне. Эти преимущества включают [11]:

- уменьшение текучести кадров: нефинансовые факторы, такие как расширение возможностей и признание рабочих мест, создающих ощущение принадлежности и значимости для работников, что приводит к повышению уровня удовлетворенности. Это удовольствие, обобщенное на все предприятие, приведет к меньшей текучести работников, поскольку они хотели бы остаться и улучшить свою компанию;
- лучшая динамика команды: некоторые методы, такие как перепроектирование рабочих мест, основанные на перераспределении и вращении сотрудников по всему предприятию, что позволяет им обмениваться навыками и знаниями. Это приведет к большему сотрудничеству и хорошим межличностным отношениям. Это также снизит количество споров и вопросов среди работников;
- улучшение качества продуктов и услуг: мотивированные работники более страстно вовлекаются в работу, становятся более продуктивными, а внедрение учебных программ, как одного из методов нематериальной мотивации повысит производительность работников, что приведет к производству лучших продуктов и услуг;
- улучшение имиджа работодателей: брендинг предприятия относится к репутации компании как рабочей среды. Повышая уровень мотивации, организация смогла бы легко привлекать и сохранять лучшие таланты.

Нематериальные мотиваторы часто являются психологическими, основанными на ценности и привязаны к внутренним двигателям для работника и идут гораздо глубже, чем награды на поверхностном уровне – они являются личными.

Таким образом, нематериальная мотивация – это комплекс средств, способов создания у сотрудников положительного впечатления, настроения от трудовой деятельности, что обеспечивает повышение эффективности труда. Принято считать, что самое большое влияние на работника имеет именно материальная мотивация и роль денег, но опыт показывает, что без денежного стимулирования достаточно сложно обойтись.

## 1.2 Содержание системы нематериальной мотивации персонала

Система нематериальной мотивации включает в себя четырехсторонний подход (рисунок 1), который в зависимости от стимулов базируется на моральных, социальных, психологических и организационных аспектах [14].

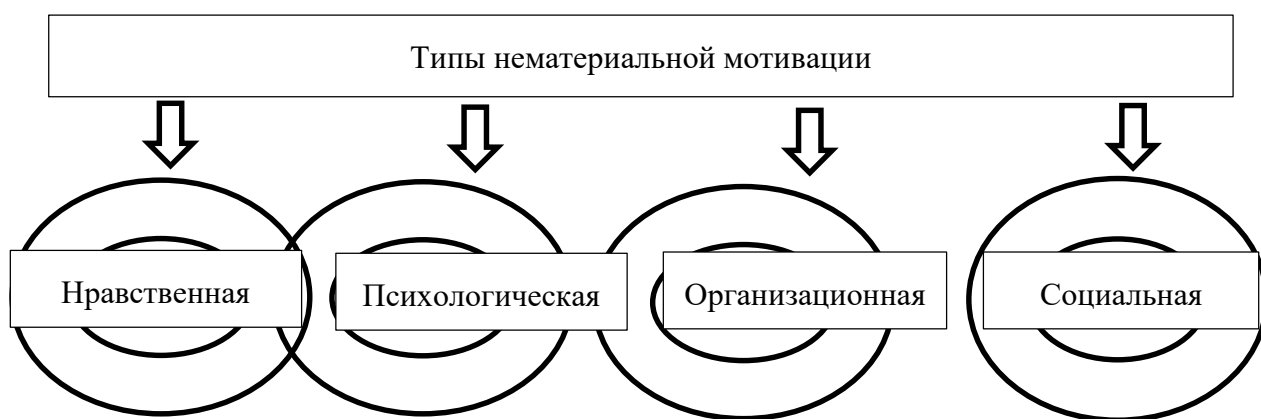


Рисунок 1 – Типы нематериальной мотивации

Нравственная мотивация определяется потребностью в уважении со стороны команды и руководства предприятия (таблица 1). «Самым эффективным инструментом является признание заслуг, для чего можно

использовать устные публичные похвалы, доску чести, знаки и дипломы. Нравственная мотивация связана со стремлением к признанию достижений работников, самореализации, потребности в уважении не только со стороны коллег, но со стороны руководства. Такая мотивация эффективна для работников, требующих признания своей качественной работы, ее результатов, что выражается в виде объявления достижений работников, устной похвалы, занесения на доску уважения и придания разнообразных наград, почетных грамот, поощрений» [17].

Таблица 1 – Примеры нравственной мотивации [25]

Мотиватор	Характеристика
Признание	Признание может быть относительно лучшего результата, экономии времени, улучшения качества продукции, предложений по лучшим способам работы и т.д. Если производительность людей не признается и все относятся одинаково, то хорошие люди не любят прилагать все усилия.
Похвала	Каждый человек хочет, чтобы его работа была признана руководством. В таком случае работник будет пытаться усовершенствовать процессы все больше

Психологическая мотивация исходит из потребностей каждого человека в общении. Работа над созданием благоприятной среды в коллективе строится на основе интересов всех работников (таблица 2).

Таблица 2 – Примеры психологической мотивации [4]

Мотиватор	Характеристика
Построение системы ценностей	Руководитель должен создать благосостояние работы и полагаться на важные критерии для всех работников (взаимное уважение, поддержка, карьерное развитие и т.д.). Работник будет производителен там, где учитывается его система ценностей.
Обеспечение индивидуального подхода к каждому работнику	Несмотря на то, что цель и ожидаемые результаты на предприятии должны быть одинаковыми для всего коллектива, каждый ее представитель может иметь разные пожелания и потребности в работе. Благодаря индивидуальному подходу, человек будет чувствовать себя важным и ценным кадром на предприятии.

«Определяющим фактором психологической мотивации является общение, социально-психологический климат внутри коллектива, межличностная коммуникация. Здесь важна атмосфера в коллективе. Возможность свободно выражать свою точку зрения, доносить свое мнение, возможность свободной коммуникации с коллегами и руководством, а также дружеские отношения внутри рабочей группы. Естественно, что в коллективе с доброжелательными, приятными, дружескими отношениями работники самореализуются, не боятся выразить собственное мнение и качественно выполнить свою работу, ориентируясь на других» [27].

Организационная мотивация проявляется в заботе о работнике, организации его рабочего места, еды и отдыха во время перерывов в работе (таблица 3).

Таблица 3 – Примеры организационной мотивации [20]

Мотиватор	Характеристика
Улучшение условий труда	В зависимости от компании его руководитель может изменить условия труда, например добавить небольшой второй перерыв в рабочее время, обеспечить дополнительный отдых, время для выполнения определенного объема работ и т.п.
Эргономичное пространство	Эргономичная рабочая среда имеет большое значение для продуктивной и здоровой рабочей силы. Безопасная и здоровая рабочая среда вдохновляет на продуктивный процесс деятельности.
Гибкий график	Гибкий график работы позволяет работникам создавать собственные графики и находить баланс между рабочей и личной жизнью. В отличие от традиционного 40-часового гибкий график позволяет работникам изменять время начала и окончания рабочего дня. Адаптация предприятия к личным обстоятельствам и желаниям мотивирует работников.

«Организационная мотивация касается удобства и качества рабочего процесса, рабочего места и условия труда. Организационными стимулами могут быть техническое оснащение рабочего места (новейшие компьютеры и разная оргтехника, новое оборудование, упрощающее и облегчающее процесс трудовой деятельности), выделение специального помещения для

отдыха и проведения свободного времени, обеспечение транспорта к рабочему месту и на дом, питание на территории предприятия» [12].

Примеры социальной мотивации представлены в таблице 4.

«Реализация социальной мотивации предполагает усиление чувства собственного достоинства работника путем привлечения к принятию решений, участия в управлении командой и делегировании важных полномочий. Социальную мотивацию целесообразно использовать с работниками, стремящимися к продвижению по карьерным ступеням, занятию высоких должностей и т.д. Работников, настроенных на быстрое карьерное продвижение, необходимо стимулировать, давая им важные поручения, привлекать к управлению и принятию решений» [8].

Таблица 4 – Примеры социальной мотивации [3]

Мотиватор	Характеристика
Участие	Участие работников – это еще одна мотивация нематериальной формы. Здесь работник всесторонне участвует во всех важных решениях, влияющих на его рабочую зону или зону ответственности. Это не только повышает общую эффективность работы, но способствует самостоятельной работе работника. В результате растет самооценка и снижается волнение.
Обучение	Верите или нет, просто обучение своих сотрудников выполнять свою работу повышает уровень их удовлетворенности. Обучение положительно влияет на мотивацию работников, поскольку фокусируется на личностном и карьерном развитии, что очень помогает им достичь лучших результатов в организации. Обучение также помогает работникам понять значение своей позиции в организации.

Понятно, что выбор вида неденежной мотивации во многом зависит от возможностей компании, специфики ее деятельности, а также от руководства. Однако признаки и характеристики нематериальной мотивации персонала следует закладывать в корпоративную культуру предприятия, отношения между руководством и подчиненными, между отделами внутри компании и между предприятия и внешним миром.

Таким образом, система нематериальной мотивации включает в себя четырехсторонний подход, который в зависимости от стимулов базируется на моральных, социальных, психологических и организационных аспектах. Выбор вида неденежной мотивации во многом зависит от возможностей компании, специфики ее деятельности, а также от руководства. Однако признаки и характеристики нематериальной мотивации персонала следует закладывать в корпоративную культуру предприятия, отношения между руководством и подчиненными, между отделами внутри компании и между предприятием и внешним миром.

### **1.3 Особенности нематериальной мотивации персонала в России**

Анализ научных источников позволил выделить следующие основные особенности нематериальной мотивации персонала в России, используемые в настоящее время [6; 16; 26]:

- признание заслуг работников и похвала. Это один из наиболее действенных способов нематериальной мотивации. Сотрудники, заслуженно признанные руководством, чувствуют, что их ценят и уважают, их работу по достоинству оценивают. Признание вслух заслуг работников может являться стимулом для всех остальных сотрудников;
- стремление к созданию благоприятного психологического климата в рабочем коллективе. Напряженная атмосфера очень угнетающе влияет на психологическое состояние работников. Особенно сильно это ухудшает работу новых людей в коллективе, ведь они не встречают поддержки или хотя бы доброжелательное отношение к себе от коллег. Подобная ситуация значительно уменьшает эффективность работы, ухудшает межкорпоративную коммуникацию и приводит к повышению текучести персонала. Проведение тренингов по командообразованию или разнообразных мер, способствующих улучшению климата внутри коллектива, не требуют слишком много усилий, хотя и могут останавливать

рабочий процесс. Но такая деятельность просто необходима для создания эффективной команды и наличия социально-психологического климата;

- формирование условий для карьерного продвижения персонала.

Мало кто из работников стремится долгое время оставаться на одной и той же должности. И дело даже не в высшей зарплате, которую обеспечивает повышение, а в самореализации, ощущении собственного достоинства и профессионализме. Поэтому одним из обязательных пунктов мотивационной программы в компании должно быть карьерное продвижение. Критерии выбора претендентов на «повышение» компания выбирает сама, главное – чтобы они были максимально прозрачными и доступными всем работникам. В это время сотрудники будут видеть, что через год или полтора они могут получить «повышение», и будут к этому стремиться. Создается кадровый резерв из талантливых работников, которые еще могут показать себя;

- предоставление работникам возможность учиться и повышать квалификацию. Возможность обучения и повышения квалификации – преимущество любого работодателя. Компания может осуществлять эту деятельность внутри или воспользоваться услугами специальных тренинговых центров. Предоставление возможности работникам повышать их квалификацию свидетельствует о том, что компания заботится о своих специалистах, заинтересована в дальнейшей их работе, вкладывает в них средства, считает их перспективными и полезными;

- система бонусов и поощрений. Это, с одной стороны, свидетельствует о том, что компания ценит своих работников, а с другой – выступает значительным стимулом для улучшения качества работы. Это могут быть: выдача подарочных сертификатов, обед за счет компании, транспорт к месту работы и домой за счет компании, бесплатный проезд в городском транспорте, предоставление мест в детских садах для детей сотрудников, частичная или полная оплата абонементов в спортзал, фитнес-зал, бассейн и т.д. Главное, выбирая систему бонусов, действовать не наугад, а определить, что именно интересно для работников компании;

– места для отдыха. Как бы этого ни хотелось, но человек не способен одинаково эффективно работать 24 часа в сутки. А работник с синдромом хронической усталости малопродуктивен и совершенно не полезен. Поэтому наличие на рабочем месте уголков для отдыха – это так же важно, как и хорошие рабочие условия. Место, где работник может сделать небольшой перерыв и выпить чая или кофе, пообщаться с коллегами на свободную тему, обеспечить возможность отдохнуть, а также позволит упростить общение с коллегами.

Система нематериальной мотивации персонала в кризисной кадровой ситуации, которая связано с пандемией, сейчас выстраивается на основе ряда базовых правил, соблюдение которых будет способствует быстрой адаптации персонала к условиям удаленной работы [15]:

– персонификация системы мотивации в вопросах организации труда, что приводит к развитию эффективной коммуникационной инфраструктуры (налаживание совершенной видеосвязи, электронной переписки), каналов обратного общения, мониторинг изменений в мотивационных профилях работников, вызванных дистанцированием;

– обеспечение максимально возможного уровня безопасности на рабочем месте и создание комфортной профессиональной среды. Предупреждение профессионального выгорания и смягчение его последствий в случае наступления;

– налаживание максимально объективной оценки дистанционно занятого персонала с возможностью удаленного контроля;

– создание сбалансированной системы вознаграждений, ориентированной на финансовые ограничения во время карантина с фокусировкой на компоненты вознаграждения работников, сохранивших лояльность к предприятию и способствовавших выходу из кризиса;

– обеспечение положительного психологически эмоционального состояния работников путем имплементации инструментов управления эмоциональным интеллектом;



– разработка антикризисных мотивационных программ, которые будут действовать до тех пор, пока персонал будет социально дистанцированным и работать в удаленном режиме.

Сложно не согласиться, что нематериальная система мотивации нуждается в новациях, в первую очередь касающихся эмоционального настроения сотрудников в условиях пандемии и направленных на создание благоприятных условий работы в дистанционном режиме. Поэтому в настоящее время стало популярным предоставление психологической помощи персоналу предприятия. Предоставление психологической помощи поможет справиться с эмоциональной реакцией на текущие затруднения. Первоочередными и достаточно эффективными психологическими инструментами поддержки работников предприятий и организаций считаются:

– мониторинг психологического состояния, умение проведения бесед или наблюдение за поведением реакциями, что позволит распознать признаки депрессии у работников и осуществлять поиск возможностей решения деликатных проблем, возникающих в связи с пандемией COVID-19. Среди путей нивелирования страха и усиления уверенности, прежде всего, следует выделить альтернативные способы выполнения работы, обеспечение гарантий текущей занятости и дальнейших перспектив, оптимизацию численности персонала и загруженности работой и т.д.;

– «настройка конструктивного двустороннего диалога, который позволяет руководителям предоставить информацию о реалистичной ситуации не только относительно негативных последствий пандемии, но и имеющихся положительных моментов, а работникам – поделиться с менеджерами своими нынешними заботами, частично избавиться от негативных эмоций и понять и почувствовать, что ситуация в профессиональной среде находится под контролем» [20];

– «постановка руководителями четких тактических и стратегических целей и задач, регулярное информирование работников о

введении организационных изменений, что позволит осознать тесную связь между индивидуальной производительностью и степенью достижения бизнес-целей, сосредоточить усилия, сохранить энергию и целеустремленность, усилить уверенность персонала в важности работы каждого даже у таких непростых условиях» [9];

– уделение особого внимания признанию заслуг каждого, что не только мотивирует самого исполнителя, но и служит хорошим примером для других.

В конце отметим, что особого внимания в период карантинных ограничений заслуживает сохранение целостности коллектива, командного духа, сплоченности на противовес десоциализации, которая порождается дистанцированием, ведь успешное функционирование каждой организации будет зависеть от результатов труда участников единой команды, несмотря на санитарно-эпидемиологические обстоятельства.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала, можно сделать следующие выводы.

Нематериальная мотивация – это комплекс средств, способов создания у сотрудников положительного впечатления, настроения от трудовой деятельности, что обеспечивает повышение эффективности труда. Принято считать, что самое большое влияние на работника имеет именно материальная мотивация и роль денег, но опыт показывает, что без неденежного стимулирования достаточно сложно обойтись. Нематериальные мотиваторы часто являются психологическими, основанными на ценности и привязаны к внутренним двигателям для работника и идут гораздо глубже, чем награды на поверхностном уровне – они являются личными.

Система нематериальной мотивации включает в себя четырехсторонний подход, который в зависимости от стимулов базируется на моральных, социальных, психологических и организационных аспектах. Выбор вида неденежной мотивации во многом зависит от возможностей компании, специфики ее деятельности, а также от руководства. Однако

признаки и характеристики нематериальной мотивации персонала следует закладывать в корпоративную культуру предприятия, отношения между руководством и подчиненными, между отделами внутри компании и между предприятия и внешним миром.

Анализ научных источников позволил выделить следующие основные особенности нематериальной мотивации персонала в России, используемые в настоящее время: признание заслуги работников и похвала, стремление к созданию благоприятного психологического климата в рабочем коллективе, формирование условий для карьерного продвижения персонала, предоставление работникам возможность учиться и повышать квалификацию, система бонусов и поощрений, места для отдыха. Нематериальная система мотивации нуждается в новациях, в первую очередь касающихся эмоционального настроения сотрудников в условиях пандемии и направленных на создание благоприятных условий работы в дистанционном режиме.

## **2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью Компания права «Респект».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО КП «Респект».

Юридический адрес предприятия: 450071, Республика Башкортостан, г. Уфа, ул. 50 лет СССР, д.48, корп. 1, оф. 307.

Основным видом деятельности предприятия ООО КП «Респект» является разработка программного обеспечения и консультирование в этой области.

Дополнительные виды деятельности предприятия:

- издание журналов и периодических публикаций;
- деятельность агентов по оптовой торговле офисным оборудованием и вычислительной техникой;
- деятельность агентов по оптовой торговле техническими носителями информации (с записями и без записей);
- оптовая торговля компьютерами и периферийными устройствами;
- розничная торговля компьютерами, программным обеспечением и периферийными устройствами;
- капиталовложения в ценные бумаги;
- обработка данных;
- прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
- маркетинговые исследования;
- рекламная деятельность;

– деятельность информационных агентств.

Предприятие ООО КП «Респект» было основано 17 ноября 1994 года.

«Сфера деятельности ООО КП «Респект» – комплексное информационно-правовое обслуживание юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которое включает в себя:

- поставку и сопровождение в Уфе и Республике Башкортостан Справочной Правовой Системы (СПС) КонсультантПлюс;
- подписку на журнал для бухгалтеров, руководителей, сотрудников кадровой службы и налоговых органов «Главная книга» и т.д.» [21].

«Одним из приоритетных направлений деятельности ООО КП «Респект» являются некоммерческие проекты - информационно-правовая поддержка науки, культуры и малого бизнеса. Девиз ООО КП «Респект»: «Мы делаем законодательство доступным» в рамках некоммерческих программ позволяет широкому кругу жителей Республики Башкортостан, используя возможности справочной правовой системы КонсультантПлюс, получить достоверную информацию и консультации по интересующим вопросам» [21].

Партнеры сайте ООО КП «Респект» оказывают некоторые дополнительные услуги. «Перечень дополнительных услуг предусматривает:

- ЧОУ Институт дополнительного профессионального образования «Респект». Это – очные онлайн семинары для бухгалтеров, кадровиков, юристов, руководителей; онлайн семинары Института Развития Современных Образовательных Технологий (ИРСОТ); курсы, тренинги, детская бизнес-школа «Респект»;
- сервисный центр «Респект». Предоставление уникальных электронных сервисов под брендом «Контур»: отчетность через Интернет «Контур-Экстерн», проверка контрагентов на благонадежность «Контур-Фокус», электронные торги, электронная подпись, поиск аукционов, электронный документооборот Диадок,

создание электронных паспортов домов «Отчетность 1468.РФ», «Контур-Алкодекларация», семинары по участию в электронных торгах» [21].

Клиенты ООО КП «Респект» – это более 8 500 предприятий и организаций различных форм собственности и всех видов деятельности. Среди них - органы власти федерального и регионального уровня, крупные банки, предприятия ТЭК, представители малого и среднего бизнеса.

Предприятие ООО КП «Респект» реализует следующие проекты:

- КосультантПлюс (продажа и обслуживание в Уфе и РБ);
- Клуб профразвития (вебинары, круглые столы);
- Некоммерческие проекты (правовая помощь, студенческие олимпиады, профессиональные конкурсы);
- Линия консультация (вопрос в работе);
- Наука и инновации (научно-исследовательская деятельность);
- Главная книга (Журнал для современного бухгалтера);
- Издания Респекта (полезные подборки, правовые новости);
- Антикризисный Информер (новости для специалистов).

Ключевые преимущества предприятия ООО КП «Респект»:

- стабильность и надежность;
- широкая сеть по Республике Башкортостан;
- полный спектр услуг, индивидуальный подход;
- внимание и оперативность.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО КП «Респект» (рисунок 2).

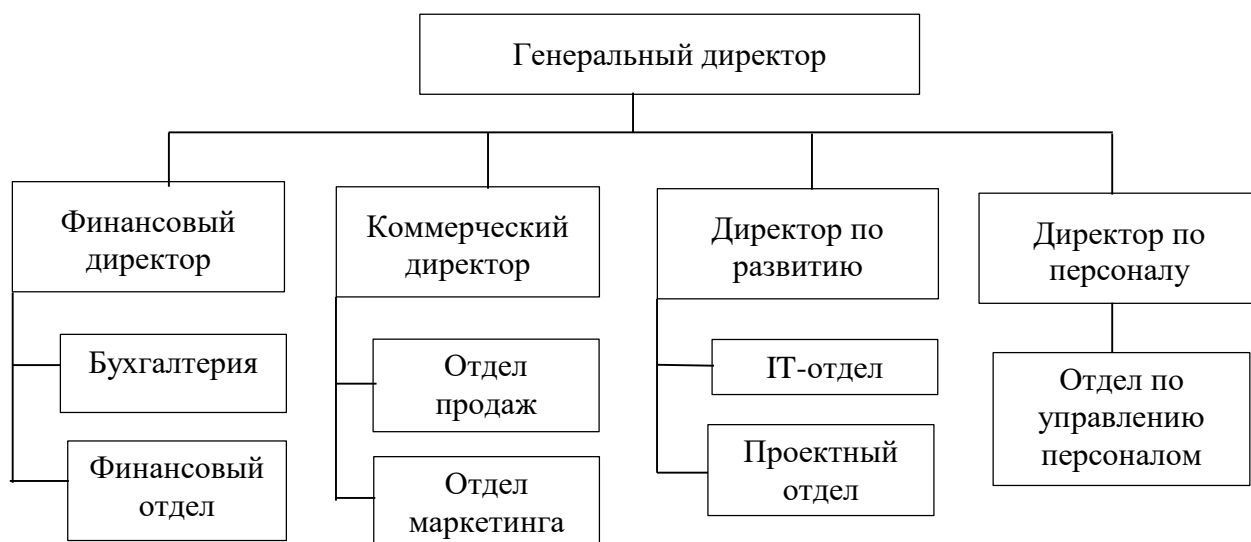


Рисунок 2 – Организационная структура ООО КП «Респект»

Организационная структура исследуемого предприятия является линейно-функциональной. Преимущества линейно-функциональной структуры [11]:

- сочетающие преимущества линейных и функциональных структур;
- оперативное принятие решений;
- персональная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- обеспечивает относительно быстрое осуществление управленческих решений благодаря своей иерархичности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных услуг.

Недостатки линейно-функциональной структуры:

- составление регулировки отношений линейных и функциональных руководителей;
- в условиях реорганизации увеличения поток информации, который приводит превращение руководителей;
- дублирование управленческих функций;

- разрешение соответствия;
- подтверждение недостаточной информации от функциональных руководителей к линейным;
- сопротивление осуществлению организационных изменений.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО КП «Респект» (таблица 5).

Из представленных в таблице 5 и рисунке 3 данных видно, что в 2020 году выручка возросла на 0,44%, а себестоимость продаж сократилась на 2,47%, за счет чего валовая прибыль и прибыль от продаж возросли в 2,88 раз, а чистая прибыль увеличилась в 10,89 раз. Подобные изменения указывают на улучшение финансовых результатов деятельности предприятия.

При сокращении производительности труда на 2,23% среднегодовая заработная плата увеличилась на 2,71%, что свидетельствует о снижении эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Таблица 5 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО КП «Респект» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, тыс.руб.	115071	115583	126100	512	0,44	10517	9,10
2.Себестоимость продаж, тыс.руб.	113308	110504	120267	-2804	-2,47	9763	8,83
3.Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	1763	5079	5833	3316	188,09	754	14,85
4.Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
5.Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1763	5079	5833	3316	188,09	754	14,85
7. Чистая прибыль, тыс.руб.	270	2941	4984	2671	989,26	2043	69,47
8. Основные средства, тыс. руб,	436	344	212	-92	-21,10	-132	-38,37



Продолжение таблицы 5

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп прироста, %
9. Оборотные активы, тыс. руб.	21413	17994	39113	-3419	-15,97	21119	117,37
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	73	75	82	2	2,74	7,00	9,33
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	39140	41301	45973	2161	5,52	4672	11,31
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1576,32	1541,11	1537,80	-35,21	-2,23	-3,30	-0,21
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	536,16	550,68	560,65	14,52	2,71	9,97	1,81
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	263,92	336,00	594,81	72,07	27,31	258,81	77,03
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,37	6,42	3,22	1,05	19,53	-3,20	-49,81
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,53	4,39	4,63	2,86	-	0,23	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,56	4,60	4,85	3,04	-	0,25	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*10 0 коп.)	98	96	95	-3	-2,91	0	-0,24

На рисунке 3 представим динамику показателей прибыли ООО КП «Респект».

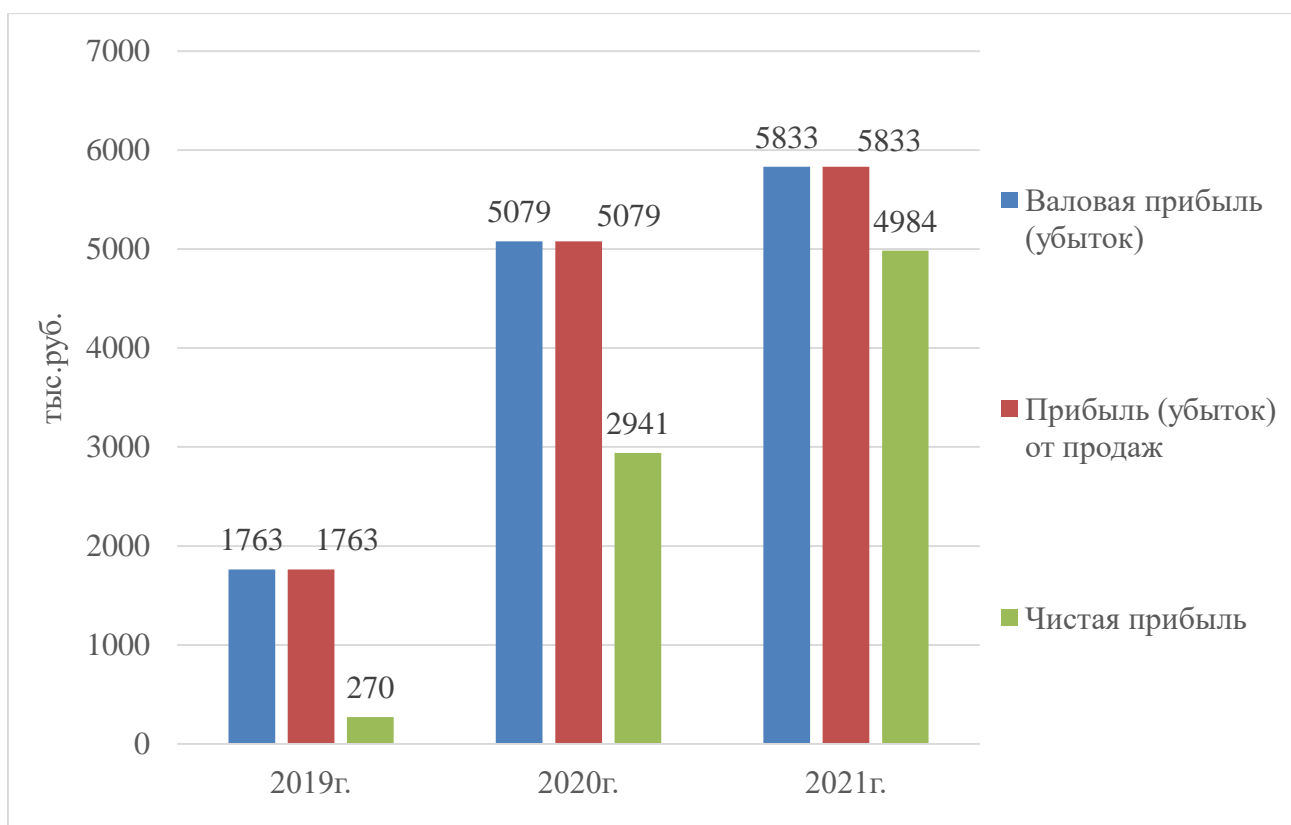


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли ООО КП «Респект» за 2019-2021 годы

При этом наблюдается повышение эффективности использования основных и оборотных средств, на что указывает рост фондоотдачи и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Показатели рентабельности продаж и производства росли, что указывает на повышение эффективности основной и производственной деятельности предприятия. Затраты на рубль выручки сократились на 2,91%, что свидетельствует об улучшении их использования.

В 2021 году рост выручки составил 9,10%, а рост себестоимости продаж составил 8,83%, что обусловило рост валовой прибыли и прибыли от продаж на 14,85%. Рост чистой прибыли составил 69,47%. Все это указывает на дальнейшее улучшение финансовых результатов деятельности предприятия.

При этом в 2021 году наблюдается рост фондоотдачи на 77,03% и замедление оборачиваемости оборотных активов на 49,81%, что указывает на

повышение эффективности использования основных средств и снижение эффективности использования оборотных активов.

В 2021 году сокращение производительности труда составило 0,21%, тогда как рост среднегодовой заработной платы составил 1,81%, что свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности использования персонала предприятия.

Показатели рентабельности повысились, что указывает на дальнейшее повышение эффективности основной и производственной деятельности предприятия. При этом наблюдается сокращение затрат на рубль выручки на 0,24%, что свидетельствует об улучшении их использования.

Таким образом, проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО КП «Респект» позволил определить расширение масштабов деятельности предприятия, повышение эффективности основной и производственной деятельности, повышение эффективности использования, основных и оборотных средств. При этом на протяжении исследуемого периода наблюдалось снижение эффективности использования персонала, что и обуславливает дальнейшее исследование нематериальной мотивации персонала.

## **2.2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала предприятия**

Нематериальная мотивация в ООО КП «Респект» предполагает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов мотивации, не связанных с прямым расходованием средств или передачей материальных активов.

Действиями руководителей в рамках нематериальной мотивации являются:

- личный пример;
- индивидуальная и публичная похвала;

- поддержка в трудных ситуациях и ободрение при временных неудачах;
- конфиденциальное обсуждение с сотрудником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей и отслеживанием результатов их выполнения. Публичное наказание из-за приказа возможно только при систематическом нарушении Правил корпоративного поведения.

Инструментами нематериального стимулирования служат:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами, ценными подарками по итогам конкурса года звание «Лучший...»;
- публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значки компании;
- зачисление в резерв руководящих кадров и повышение должности.

Также в коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий, которая оказывает непосредственное влияние на мотивацию работников, а руководитель предприятия выступает субъектом данной подсистемы.

Для определения проблем в системе нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект» проведем анализ движения персонала и опрос удовлетворенности работников ООО КП «Респект» существующей системой нематериальной мотивации.

В таблице 6 представим анализ показателей движения персонала в ООО КП «Респект».

Данные таблицы 6 показывают, что на протяжении анализируемого наблюдается ухудшение движения персонала в предприятии. Об этом свидетельствует рост коэффициентов движения персонала, рост коэффициента текучести кадров (с 1,37% до 6,10%) и на конец периода текучесть кадров была выше естественного уровня, что является негативной

тенденцией и свидетельствует о повышении неудовлетворенности работников работой на предприятии.

Таблица 6 – Анализ показателей движения персонала в ООО КП «Респект» за 2019-2021 годы

Наименование показателя	Значение показателей			Абсол.отклон., +/-		Относ.отклон., %	
	2019г.	2020г.	2021г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.	2020г./2019г.	2021г./2020г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	73	75	82	2	7	2,74	9,33
Поступило, чел.	2	5	13	3	8	150	160
Выбыло, чел.	1	3	6	2	3	200	100
В т.ч.: по собственному желанию	1	3	5	2	2	200	66,67
Коэффициенты движения персонала:	-	-	-	-	-	-	-
- коэффициент оборота по приему, %	2,74	6,67	15,85	3,93	9,19	-	-
- коэффициент оборота по выбытию, %	1,37	4,00	7,32	2,63	3,32	-	-
- коэффициент общего оборота, %	4,11	10,67	23,17	6,56	12,50	-	-
- коэффициент текучести кадров, %	1,37	4,00	6,10	2,63	2,10	-	-
- коэффициент постоянства кадров, %	95,89	89,33	76,83	-6,56	-12,50	-	-

При этом наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров (с 95,89% до 76,83%), что также является негативной тенденцией.

Для исследования была составлена анкета, состоящая из 7 вопросов, направленных на исследование удовлетворенности работников ООО КП «Респект» существующей системой нематериальной мотивации, приведены в Приложении А. В ходе исследования было опрошено 78 сотрудников предприятия (95% от совокупной численности персонала предприятия).

Далее рассмотрим результаты опроса по удовлетворенности работников ООО КП «Респект» существующей системой нематериальной мотивации.

Результаты ответов на вопрос «Довольны ли Вы системой нематериальной мотивации, применяемой на Вашем предприятии?» представлены на рисунке 4.

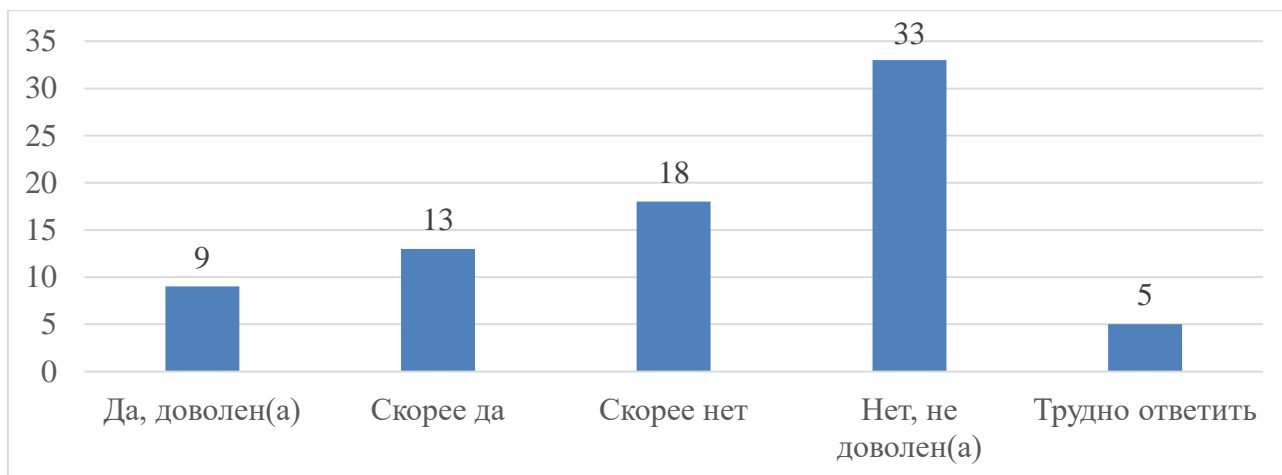


Рисунок 4 – Ответы на вопрос «Довольны ли Вы системой нематериальной мотивации, применяемой на Вашем предприятии?»

Из полученных данных из рисунка 4 видно, что большинство работников (33) не довольны существующей на предприятии системой нематериальной мотивации, и только 9 работников полностью довольны. Также 18 работников ответили, что они скорее не довольны. Итак, можно сделать вывод что, в исследуемом предприятии высокий уровень неудовлетворенности системой нематериальной мотивации персонала.

Результаты оценки по десятибалльной шкале системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект», представлены на рисунке 5.

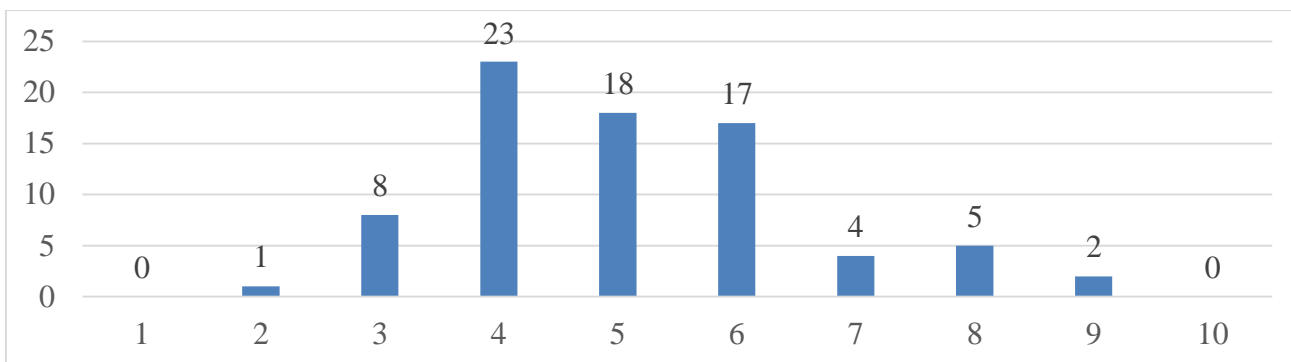


Рисунок 5 – Оценки работников на вопрос «Оцените по десятибалльной шкале систему нематериальной мотивации, которая применяется на Вашем предприятии»

Из данных рисунка 5 видно, что наиболее оценок работников наблюдается по баллам «4», «5» и «6». Было определено, что средняя оценка удовлетворенности системой нематериальной мотивации составила 5,07, что свидетельствует о неудовлетворенности работников.

Результаты ответов работников исследуемого предприятия на вопрос «Нематериальные мотивы в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к труду?» представлены на рисунке 6.

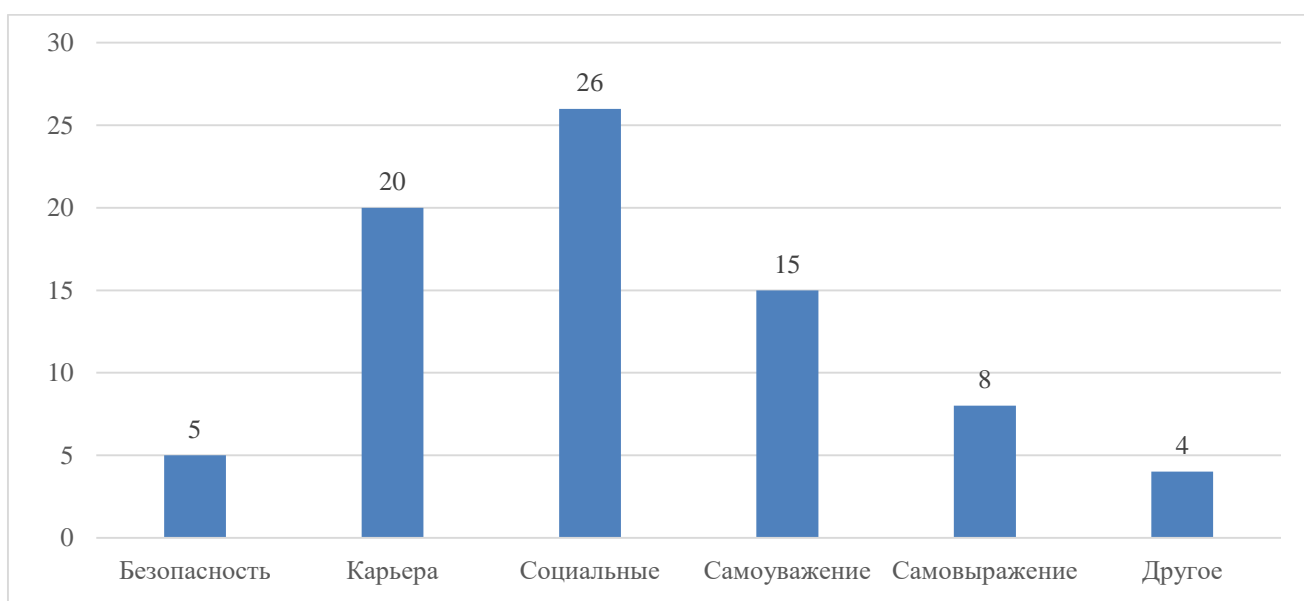


Рисунок 6 – Ответы на вопрос «Нематериальные мотивы в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к труду?»

Из данных рисунка 6 видно, что для большинства работников предприятия больше всего важны следующие нематериальные мотивы: социальные мотивы (26 работников), карьера (20 работников) и самоуважение (15 работников).

Результаты ответов работников исследуемого предприятия на вопрос «Какие из стимулов безопасности для Вас наиболее важны?» представлены на рисунке 7.

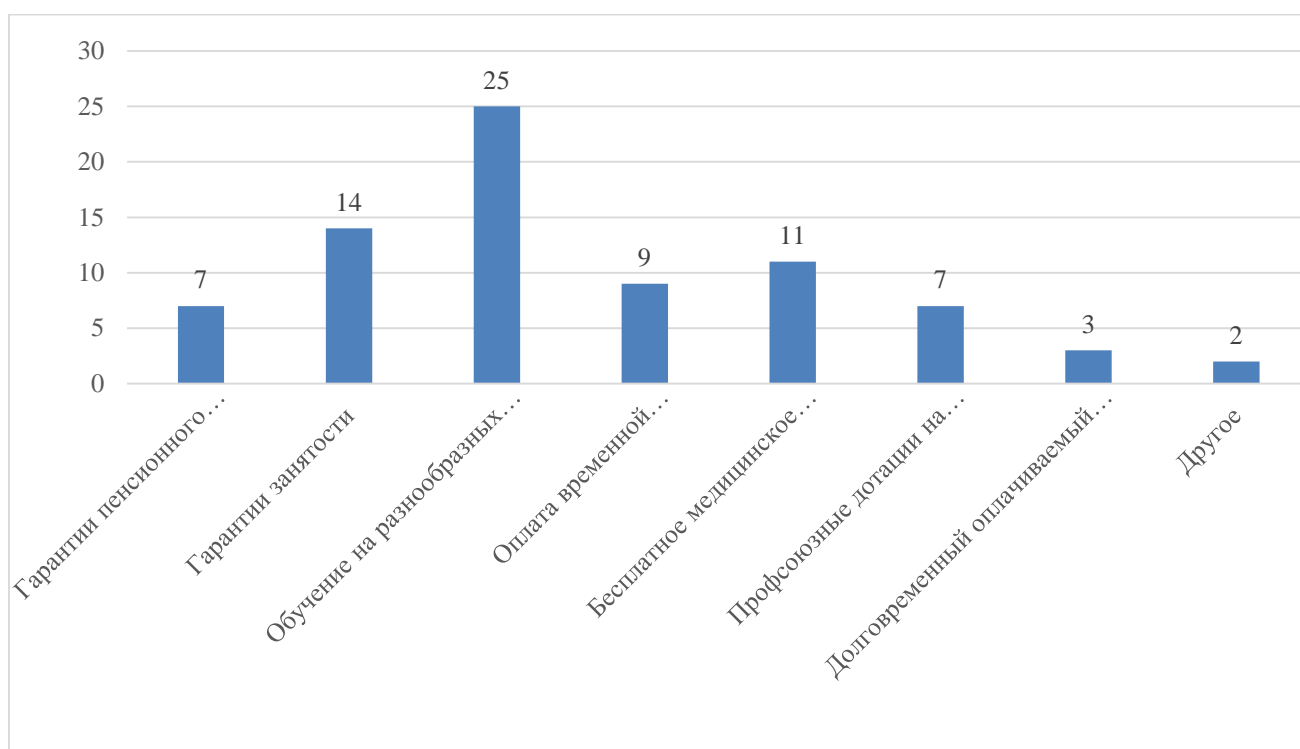


Рисунок 7 – Ответы на вопрос «Какие из стимулов безопасности для Вас наиболее важны?»

Из рисунка 7 видно, что среди гарантий безопасности для работников исследуемого предприятия наиболее важны: обучение на разнообразных курсах при поддержке фирмы (25 работников), гарантия занятости (14 работников), бесплатное медицинское обслуживание (11 работников) и оплата временной нетрудоспособности (9 работников).



Результаты ответов работников исследуемого предприятия на вопрос «Какие социально-психологические мотивы являются для вас наиболее актуальными?» представлены на рисунке 8.

Из данных рисунка 8 видно, что среди представленных социально-психологических мотивов наиболее высоко были оценены следующие: благоприятный климат в коллективе (28 работников), возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе (21 работник), многолетняя привычка работать в данном коллективе (18 работников), ощущение своей необходимости людям (9 работников), Другое (2 работника).

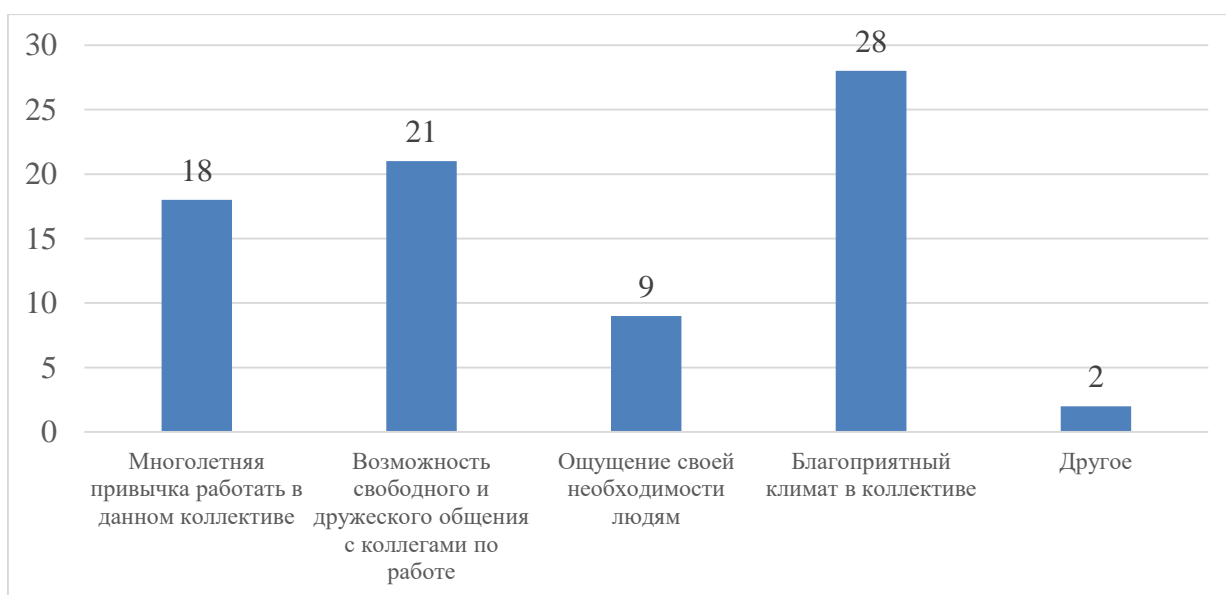


Рисунок 8 – Ответы на вопрос «Какие социально-психологические мотивы являются для вас наиболее актуальными?»

Результаты ответов работников исследуемого предприятия на вопрос «Какие проблемы в системе нематериальной мотивации персонала существуют на Вашем предприятии?» представлены на рисунке 9.

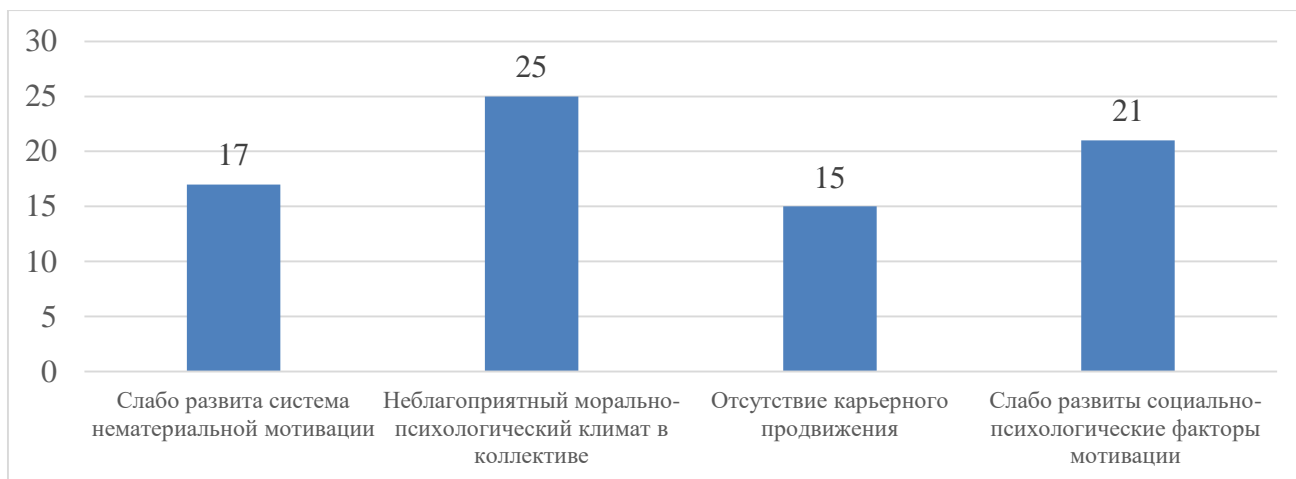


Рисунок 9 – Ответы на вопрос «Какие проблемы в системе нематериальной мотивации персонала существуют на Вашем предприятии?»

Данные рисунка 9 показывают, что все из представленных на рисунке проблем в системе нематериальной мотивации персонала очень актуальные для работников исследуемого предприятия, что указывает на необходимость совершенствования системы нематериальной мотивации по этим направлениям.

Итак, по результатам исследования действующей системы нематериальной мотивации на предприятии ООО КП «Респект» можно сделать выводы, о том, что работники предприятия преимущественно не удовлетворены существующей на предприятии системой нематериальной мотивации. Среди актуальных для работников предприятия проблем были определены следующие:

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации.

Поэтому с совершенствование системы нематериальной мотивации на предприятии ООО КП «Респект» стоит проводить именно по этим направлениям.

Таким образом, проанализировав систему нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект», сформулируем следующие выводы.

Предприятие ООО КП «Респект» было основано 17 ноября 1994 года. Сфера деятельности ООО КП «Респект» – комплексное информационно-правовое обслуживание юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Одними из приоритетных направлений деятельности ООО КП «Респект» являются информационно-правовая поддержка науки, культуры и малого бизнеса.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО КП «Респект» позволил определить расширение масштабов деятельности предприятия, повышение эффективности основной и производственной деятельности, повышение эффективности использования, основных и оборотных средств. Однако на протяжении анализируемого периода наблюдалось ухудшение использования персонала, на что указывает снижение производительности труда.

Нематериальная мотивация в ООО КП «Респект» предполагает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов мотивации, не связанных с прямым расходованием средств или передачей материальных активов.

По результатам исследования действующей системы нематериальной мотивации на предприятии ООО КП «Респект» можно сделать выводы, о том, что работники предприятия преимущественно не удовлетворены существующей на предприятии системой нематериальной мотивации. Среди актуальных для работников предприятия проблем были определены следующие:

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации.

Поэтому совершенствование системы нематериальной мотивации на предприятии ООО КП «Респект» стоит проводить именно по этим направлениям.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала предприятия**

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» позволил определить такие негативные тенденции, как рост текучести кадров и снижение постоянства кадрового состава. Среди основных проблем в системе нематериальной мотивации персонала исследуемого предприятия сотрудники выделили следующие:

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации.

Поэтому с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предлагаются следующие мероприятия:

- улучшение условий труда на предприятии;
- формирование благоприятного психологического климата в коллективе и формирование эффективной команды.

Рассмотрим более подробно предложенные мероприятия.

Мероприятие 1 Улучшение условий труда на предприятии.

Среди условий, необходимых для нематериальной мотивации следует выделить поиск возможностей поддержки творчества сотрудников за счет организации среды на рабочем месте особенно это касается рабочего места офисных работников. Удобное и привлекательное офисное помещение является элементом формирования предпочтения работодателя в борьбе за таланты (создание бренда работодателя). Это особенно важно в компаниях, где работают молодые поколения, более чувствительные к стандартам WLB

(баланс между рабочей и личной жизнью). Кроме преимуществ сотрудников и организации мер, объединяющих команду, высокий уровень рабочего места, оборудование и устройство творческого пространства – это элементы, которые вписываются в стандарт, которого ожидают сотрудники.

В ООО КП «Респект» предлагается внедрить следующие используемых в современных рабочих средах решения:

- открытая территория. Дверь является барьером не только в физическом пространстве, но и в психологическом. Для стимулирования творчества необходимо открытое, а что еще более важно – общее пространство, в котором каждый член команды чувствует себя как дома, без необходимости посещать офис коллеги или руководителя с чувством роли гостя.

Открытое свободное пространство позволяет двигаться, что стимулирует творчество больше, чем сидеть за столом. Открытие пространства также возможно благодаря остеклению вместо стен или окон в стенах, разделяющих офисные помещения. Преимуществом современного офиса, безусловно, будет стеклянная стена открывающего здания, которая открывает офисные помещения для успокоения зелени;

- создание зон. В отличие от открытых пространств, также рекомендуется создать зоны, например зоны отдыха, зоны, предназначенные для менее официальных встреч, такие как общая кухня, или зоны физической активности, которые позволяют временно оторваться от текущих обязанностей и временно успокоиться, чтобы позволить себе свежий подход к выполнению задач. Рабочие зоны, адаптированные к различным потребностям, также важны. От мест, где может разместиться большая команда дизайнеров, через маленькие, интимные столики, отделенные от суеты офиса, предназначены для работы нескольких человек, к тихим зонам, обеспечивающим полную концентрацию;

- независимое устройство пространства. Расположение пространства важно для эффектов труда людей, которые находятся в нем.

Предоставление респондентам возможности самостоятельно обустроить офисные помещения повысило их эффективность на 30% по сравнению с работой в помещении, ограниченном базовым офисным оборудованием. В то же время в самооборудованном пространстве работники совершали меньше ошибок;

– зеленый цвет и озеленение помещения. Уже давно известно, что зелень и природа успокаивающе действуют на людей, а следовательно, создают лучшие условия для творчества. Пространство, лишённое природных стихий и белые пустые стены не способствуют появлению новых идей;

– цифровое рабочее место. Эта технология позволяет работникам выполнять все больше задач удаленно, с любого места и в любое удобное для работника время. Иногда это улучшает качество выполняемой работы, например благодаря свободе работника приспособливать условия окружающей среды к своим потребностям, например, возможность полной концентрации. С другой стороны, доступ к документам или проектам с любого мобильного устройства может способствовать творческим дискуссиям в менее формализованной среде, а также в компании – например, на общей кухне. Итак, оцифровка рабочих мест имеет два измерения. В то же время это ответ на глобализацию рынка труда и позволяет цифровой миграции для работы без необходимости физически менять место проживания;

– возможность удаленной работы. Предоставление возможностей удаленной работы также является частью свободы работника, также стимулирующего творческие способности. Чувство свободы выбора способа выполнения заданий очень высоко в ожиданиях современных сотрудников;

– дистанционное общение. Систематическое распространение удаленной работы создает новые вызовы, такие как управление распыленной командой, а также информационная безопасность, которая часто обрабатывается с помощью мобильных устройств сотрудников. С точки

зрения команды, вызовом современности является эффективное общение и интеграция, в особенности в условиях карантинных ограничений. Ничто так не стимулирует творчество, как встречи лицом к лицу, оживленные дискуссии и мозговой штурм. Технологии также решают эти проблемы, предоставляя не только инструменты для управления распыленной командой или обмен документами, над которыми работает группа, а и широкий спектр средств коммуникации;

– организационная культура и управление. Пространство, стимулирующее творчество и поддержку технологий, является только внешними атрибутами инновационной компании. Творчество требует чувства свободы, поскольку она не может ограничиваться ограничением рамок и шаблонами. Сотрудники, которые «замыкаются» в жесткой и формализованной культуре организации, не смогут в полной мере использовать свой потенциал, даже если работодатель создает внешние проявления благоприятных условий труда. Компания, ожидающая от сотрудников творческого мышления, должна быть открыта к изменениям, готова к внедрению инновационных решений, а в случае возможных ошибок – она не должна наказывать работников, а использовать полученную информацию для дальнейшего развития. Сотрудников следует вознаграждать за хорошие идеи, а не только финансово. Организации, способствующие творчеству и поддерживающие творческих работников, внедряют такие изменения, авторами которых есть сами работники. Они должны иметь свободу искать новые решения, поскольку это вписано в ДНК компании и является результатом ее организационной культуры. Поэтому сотрудникам ООО КП «Респект» должна быть обеспечена возможность вносить изменения в организационную культуру и управление предприятия.

Итак, было предложено в офисном помещении ООО КП «Респект» создать открытое пространство, построить отдельные зоны для труда и отдыха, дать возможность сотрудникам самим спланировать пространство офиса, сформировать организационную структуру.

Мероприятие 2 Формирование благоприятного психологического климата в коллективе и формирование эффективной команды.

С целью улучшения психологического климата и формирования эффективных команд предлагаем следующий тренинг по командообразованию:

День 1 – Креативные занятия – Строительство мостов. Обзор методов общения между членами команды. Знакомство с концепцией ролевых команд и обучение общению с каждой из ролей. Строительный авторитет.

Имитационная игра и ознакомление с «Тематическим исследованием».

а) Мост Леонардо – строительное задание, вдохновленное дизайном Леонардо Да Винчи. Сможет ли вся группа построить это удивительное сооружение? Весь окончательный проект разделен на 3 этапа:

- 1) заработок денег и получение материалов, необходимых для строительства моста;
- 2) фаза планирования строительства и проектирования конструкции;
- 3) строительство моста и коллективная работа строителей.

б) «Наведение мостов», т.е. общение в команде/компании/организации, то есть из чего она состоит и от кого это зависит:

- 1) самые распространенные модели общения в команде;
- 2) направления и содержание общения;
- 3) структура и поток информации, методы оценки эффективности принятия решений;
- 4) коммуникационные сети в коллективе.

в) Эффективность работы команды в долгосрочной перспективе:

- 1) анализ собственного поведения, сильных и слабых сторон на основе личного делового опыта;
- 2) факторы, определяющие эффективность командной деятельности;



3) презентация инструментов для диагностики эффективности собственной команды сотрудников;

4) планирование стратегий изменений для усовершенствования командной деятельности.

г) Конфликт как причина трудностей и непонимания в отношениях с людьми:

1) источники и типы конфликтов;

2) отношение к конфликтам и источникам их разрешения;

3) диагностирование конфликтной ситуации;

4) подготовка и принятие решительных решений;

5) стили разрешения конфликтов и способы выражения непопулярных мнений и убеждений.

д) Как ведут себя настоящие лидеры, привлекающие массы людей, т.е. обзор невербального поведения в общении, так называемый Язык тела, отличительный признак лидеров:

1) осанка тела, тембр голоса, характерные жесты и их влияние на сознание подчиненных работников, подвергшихся такому типу воздействия;

2) сочетание приобретенных навыков в области личности лидера, стиля общения лидера и невербального поведения лидера с чувством уверенности в себе;

3) упражнения, основной целью которых будет развитие невербальных навыков общения, характеризующих лидеров, и усиление чувства уверенности в себе у менеджеров: это позволяет другой стороне понять, что происходит между ними и способствует улучшению качества их действий.

е) Имитационная игра: «Изменения на предприятии» познакомит участников с реальностью исследуемого предприятия в периоды экономического замедления. Члены команды управляют этим предприятием, и их задача – пережить последние 30 дней этой тяжелой для компании

ситуации. Положительный финансовый результат в конце месяца означает, что цель была достигнута. Отрицательный результат предвещает банкротство. Продолжительность: до 2 часов.

Игра сталкивается и уникальным образом показывает точки зрения людей, которые занимают разные должности на предприятии. Это позволяет узнать обеспокоенность и намерения всех сторон, участвующих в важных процессах изменений на предприятии. В такой сложный период не существует простых решений и скорых компромиссов. Важна способность управлять людьми, делегировать задачи и эффективно общаться.

Какие роли будут играть участники во время игры? В результате процесса набора участники займут следующие должности: Генеральный директор производства, Руководители отделов и сотрудники производства. Разделенные на четыре группы сотрудники, они получают свои задачи и цели, которые следует реализовать. По окончании игры участники получают индивидуальный отклик от: тренера, от каждой из групп работников: Генеральный директор производства, Руководители отделов и сотрудники производства.

2 день – Обзор наиболее распространенных психологических ролей, которые люди выполняют в команде. Разработка эффективных приемов общения и сотрудничества в зависимости от роли, которую играет работник бессознательно.

а) Лучше всего «Разговаривать о себе», а «не о других», т.е. сообщение «Я», состоящее из трех частей, и предложенное доктором Томасом Гордоном, что дает хорошие шансы добиться следующих результатов:

- 1) позволяет изменить поведение другого человека, которого вы считаете неприемлемым;
- 2) позволяет защитить самооценку человека, с которым вы конфликтуете;

3) делает большой акцент на качестве отношений между вами и другой человеком;

4) позволяет другой стороне понять, что происходит между вами, и способствует повышению качества их деятельности.

б) Анкета «Моя роль в коллективе» – Анкета диагностирует восемь наиболее распространенных ролей и соответствующее поведение в команде, а также дает четкие и разборчивые советы относительно того, как управлять конкретным работником таким образом, чтобы минимизировать потенциальные конфликты, стимулировать мотивацию и приверженность, и создать сильную команду.

1) восемь наиболее распространенных ролей команды: практический организатор, естественный лидер, человек действия, человек идеи (сеятель), человек контакта, судья, человек группы, перфекционист – типичные черты, положительные стороны, возможные слабые стороны каждого из вышеупомянутых упомянутые роли и техники общения, необходимые для создания сильной и целенаправленной команды;

2) диагностика собственной роли, которую чаще всего играют в коллективе: ее преимущества и недостатки и влияние на других коллег;

3) разработка эффективных методов общения в зависимости от диагностированной роли конкретного человека в коллективе,

4) фильтры восприятия, то есть когнитивная психология и межличностное общение;

5) как эффективно общаться с определенным типом и какие аргументы использовать;

6) управление впечатлениями в процессе общения;

7) как воспринимают меня другие люди и от чего это зависит.

в) Имитационная игра: «Мирный договор», не ссылаясь на профессиональный опыт участников тренинга, позволяющий выявить

сильные стороны участников и сферы, требующие дальнейшего развития, индивидуальное развитие в сфере общения, способность строить отношения и бессознательные стратегии ведения переговоров, и навыки управления командными ролями.

Кроме того, участники проанализируют собственное поведение в общении и ответят на вопрос: «В процессе общения я понимаю другую сторону в соответствии с моими намерениями?» И какими могут быть предсказуемые результаты в контексте достижения профессиональных целей. Ознакомить участников с методами и приемами разрешения проблем и конфликтов. Имитационная игра потребует от участников высоких навыков командной работы, а также передовых убедительных и коммуникативных навыков.

После окончания имитационной игры участники получат индивидуальный отзыв от: тренера, от каждого члена команды в своей собственной группе, от каждого члена команды в противоположной группе.

Расписание тренинга по командообразованию персонала ООО КП «Респект» показано в таблице 7.

Таблица 7 - Расписание тренинга по командообразованию персонала ООО КП «Респект»

Расписание	День 1 Строительное занятие – Строительство моста	День 2 Обзор наиболее распространенных психологических ролей в команде	Расписание
Регистрация участников	9:45-10:00	-	-
Занятие Мост Леонардо	10:00-11:00	09:00-11:00	Занятие Лучшее всего «Разговаривать о себе», а «не о других»
Перерыв	11:00-11:15	11:00-11:15	Перерыв
Занятие «Наведение мостов», Эффективность работы команды в долгосрочной перспективе	11:15-13:00	11:15-13:00	Занятие Анкета Моей роли в коллективе
Обед	13:00-13:45	13:00-13:45	Перерыв

Продолжение таблицы 7

Расписание	День 1 Строительное занятие – Строительство моста	День 2 Обзор наиболее распространенных психологических ролей в команде	Расписание
Занятие "Конфликт как причина трудностей и непонимания в отношениях с людьми", "Как ведут себя настоящие Лидеры"	13:45-15:00	13:45-15:00	Занятие Имитационное игра: «Мирный договор»
Перерыв	15:00-15:10	15:00-15:10	Перерыв
Занятие Имитационная игра: «Изменения на предприятии»	15:10-17:00	15:10-16:00	Подведение итогов

Далее целесообразно перейти к оценке эффективности предложенных мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мер

Оценку эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» начнем с расчета затрат на их осуществление (таблица 8).

Таблица 8 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект»

Затраты	Сумма, тыс.руб.
Ремонт помещения офиса для формирования открытой территории	530
Ремонт 2 кабинетов для создания специальных зон	220
Перестановка пространства в офисе (не требует дополнительных расходов)	-
Озеленение помещения	150
Внедрение программного обеспечения для обеспечения цифровых рабочих мест (для должностей, где это возможно)	75

## Продолжение таблицы 8

Затраты	Сумма, тыс.руб.
Формирование возможности удаленной работы (не требует дополнительных расходов)	-
Формирование возможности дистанционного (не требует дополнительных расходов)	-
Изменение организационной культуры и управления (не требует дополнительных расходов)	-
Заработная плата менеджера по персоналу, занятого внедрением тренинга по командообразованию	25
Итого:	1 000

Из данных таблицы 8 видно, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 1000 т.р.

Целью внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала на предприятии является повышение производительности труда и снижение текучести кадров.

Для определения прогнозного повышения производительности труда и снижения текучести кадров в ООО КП «Респект» был проведен экспертный опрос. В качестве экспертов участвовали следующие сотрудники исследуемого предприятия: финансовый директор, коммерческий директор, директор по развитию, директор по персоналу и начальник отдела по управлению персоналом.

Результаты экспертной оценки для ООО КП «Респект» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Результаты экспертной оценки для ООО КП «Респект»

Эксперты	Прогнозный прирост производительности труда				Прогнозное снижение текучести кадров			
	1%	2%	3%	4%	0,5%	1%	2%	3%
Финансовый директор	–	+	–	–	–	+	–	–
Коммерческий директор	–	–	+	–	–	–	+	–
Директор по развитию	–	–	+	–	–	–	–	+
Директор по персоналу	–	+	–	–	–	–	+	–
Начальник отдела по управлению персоналом	–	–	–	+	–	–	–	+

Исходы из полученных в таблице 9 данных, рассчитаем прогнозные приросты производительности труда и снижение текучести кадров:

– прогнозный прирост производительности труда:  $(2 + 3 + 3 + 2 + 4) / 5 = 2,8\%$ ;

– прогножное снижение текучести кадров:  $(1 + 2 + 3 + 2 + 3) / 5 = 2,2\%$ .

Далее рассчитаем прогнозные величины производительности труда ( $ПТ_{\text{прогн.}}$ ), текучести кадров ( $ТК_{\text{прогн.}}$ ) и выручки от реализации ( $В_{\text{прогн.}}$ ) по следующим формулам (1-3):

$$ПТ_{\text{прогн.}} = ПТ_0 \times Пр_{\text{прогн.}} \quad (1)$$

где  $ПТ_0$  – величина производительности труда в отчетном году;

$Пр_{\text{прогн.}}$  – прогнозный прирост производительности труда.

$$TK_{\text{прогн.}} = TK_0 - C_{\text{н.прогн.}}, \quad (2)$$

где  $TK_0$  – величина производительности труда в отчетном году;  
 $C_{\text{н.прогн.}}$  – прогнозный прирост производительности труда.

$$B_{\text{прогн.}} = ПТ_{\text{прогн.}} \times Ч_{\text{пер.}}, \quad (3)$$

где  $Ч_{\text{пер.}}$  – численность персонала.

Далее рассчитаем эти показатели:

$$ПТ_{\text{прогн.}} = 1537,80 * 2,8\% = 1580,86 \text{ т.р./чел.}$$

$$TK_{\text{прогн.}} = 6,10 - 2,2 = 3,9\%$$

$$B_{\text{прогн.}} = 1580,86 * 82 = 129630,52 \text{ т.р.}$$

Далее рассчитаем показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий по формулам (4-5):

$$\text{ЭЭ} = \Phi P_{\text{мер.}} - Z_{\text{мер.}}, \quad (4)$$

где  $\Phi P_{\text{мер.}}$  – финансовые результаты от внедрения предложенных мероприятий;

$Z_{\text{мер.}}$  – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭЭф.} = \frac{\Phi P_{\text{мер.}}}{Z_{\text{мер.}}}. \quad (5)$$



$$\text{ЭЭ} = (129630,52 - 126100) - 1000 = 2630,52 \text{ т.р.}$$

$$\text{ЭЭф.} = (129630,52 - 126100) / 1000 = 3,63 \text{ р./р.}$$

Как видно из приведенных расчетов, за счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 2630,52 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 3,63 р./р. Также реализация предложенных мероприятий позволит сократить текучесть кадров до 3,9%, что соответствует естественному уровню (3-5%). Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО КП «Респект» предложенных мероприятий.

Таким образом, разработав мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект», сформулируем следующие выводы.

Проведенный анализ системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» позволил определить такие негативные тенденции, как рост текучести кадров и снижение постоянства кадрового состава. Среди основных проблем в системе нематериальной мотивации персонала исследуемого предприятия сотрудники выделили следующие:

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации.

Поэтому с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предлагаются следующие мероприятия:

- улучшение условий труда на предприятии;
- формирование благоприятного психологического климата в коллективе и формирование эффективной команды.

В частности, было предложено в офисном помещении ООО КП «Респект» создать открытое пространство, построить отдельные зоны для труда и отдыха, дать возможность сотрудникам самим спланировать пространство офиса, сформировать организационную структуру. И с целью улучшения психологического климата и формирования эффективных команд было предложено тренинг по командообразованию.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 1000 т.р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 2630,52 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 3,63 р./р. Также реализация предложенных мероприятий позволит сократить текучесть кадров до 3,9%, что соответствует естественному уровню (3-5%). Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО КП «Респект» предложенных мероприятий.

## Заключение

Нематериальная мотивация – это комплекс средств, способов создания у сотрудников положительного впечатления, настроения от трудовой деятельности, что обеспечивает повышение эффективности труда. Принято считать, что самое большое влияние на работника имеет именно материальная мотивация и роль денег, но опыт показывает, что без денежного стимулирования достаточно сложно обойтись. Нематериальные мотиваторы часто являются психологическими, основанными на ценности и привязаны к внутренним двигателям для работника и идут гораздо глубже, чем награды на поверхностном уровне – они являются личными.

Система нематериальной мотивации включает в себя четырехсторонний подход, который в зависимости от стимулов базируется на моральных, социальных, психологических и организационных аспектах. Выбор вида денежной мотивации во многом зависит от возможностей компании, специфики ее деятельности, а также от руководства. Однако признаки и характеристики нематериальной мотивации персонала следует закладывать в корпоративную культуру предприятия, отношения между руководством и подчиненными, между отделами внутри компании и между предприятием и внешним миром.

Анализ научных источников позволил выделить следующие основные особенности нематериальной мотивации персонала в России, используемые в настоящее время: признание заслуг работников и похвала, стремление к созданию благоприятного психологического климата в рабочем коллективе, формирование условий для карьерного продвижения персонала, предоставление работникам возможность учиться и повышать квалификацию, система бонусов и поощрений, места для отдыха. Нематериальная система мотивации нуждается в новациях, в первую очередь касающихся эмоционального настроения сотрудников в условиях пандемии и

направленных на создание благоприятных условий работы в дистанционном режиме.

Предприятие ООО КП «Респект» было основано 17 ноября 1994 года. Сфера деятельности ООО КП «Респект» – комплексное информационно-правовое обслуживание юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Одними из приоритетных направлений деятельности ООО КП «Респект» являются информационно-правовая поддержка науки, культуры и малого бизнеса.

Проведенный анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО КП «Респект» позволил определить расширение масштабов деятельности предприятия, повышение эффективности основной и производственной деятельности, повышение эффективности использования, основных и оборотных средств. Однако на протяжении анализируемого периода наблюдалось ухудшение использования персонала.

Нематериальная мотивация в ООО КП «Респект» предполагает действия руководителей по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов мотивации, не связанных с прямым расходованием средств или передачей материальных активов.

По результатам исследования действующей системы нематериальной мотивации на предприятии ООО КП «Респект» можно сделать выводы, о том, что работники предприятия преимущественно не удовлетворены существующей на предприятии системой нематериальной мотивации. Среди актуальных для работников предприятия проблем были определены следующие:

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации.

Поэтому с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предлагаются следующие мероприятия:

- улучшение условий труда на предприятии;
- формирование благоприятного психологического климата в коллективе и формирование эффективной команды.

В частности, было предложено в офисном помещении ООО КП «Респект» создать открытое пространство, построить отдельные зоны для труда и отдыха, дать возможность сотрудникам самим спланировать пространство офиса, сформировать организационную структуру. И с целью улучшения психологического климата и формирования эффективных команд было предложено тренинг по командообразованию.

Было определено, что совокупные затраты на внедрение предложенных мероприятий составят 1000 т.р. За счет реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО КП «Респект» предприятие сможет получить экономический эффект в размере 2630,52 т.р., а экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 3,63 р./р. Также реализация предложенных мероприятий позволит сократить текучесть кадров до 3,9%, что соответствует естественному уровню (3-5%). Все это указывает на экономическую целесообразность внедрения в ООО КП «Респект» предложенных мероприятий.

## Список используемой литературы

1. Авдеев В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. Практикум / В.В. Авдеев. М.: Финансы и статистика, 2020. 256 с.
2. Андреева В. А., Шарапова Н. В. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала // Вектор экономики. 2019. № 2 (32). С. 76-84.
3. Архипова Н. И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. Учебное пособие / Н.И. Архипова. М.: Проспект, 2022. 383 с.
4. Багаутдинов А. В. Нематериальная мотивация // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. № 2 (24). С. 64-65.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом на предприятии. Учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина. М.: Экзамен, 2019. 320 с.
6. Грузинская А. С. Современные методы нематериальной мотивации персонала // Вестник современных исследований. 2018 № 10 (25). С. 30-32.
7. Дарченко Н. Д. Мотивация персонала: учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. Краматорск: ДГМА, 2019. 139 с.
8. Дейнеки А. В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Дейнеки. М. : Дашков и К, 2018. 292 с.
9. Дрофа В. В. Управление персоналом научно-производственных организаций / В. В. Дрофа, В. С. Половинко. М. : Информ-Знание; Омск : Издво Наследие, Диалог-Сибирь, 2018. 208 с.
10. Евтихов, О. В. Управление персоналом организации. Учебное пособие / О.В. Евтихов. М. : ИНФРА-М, 2020. 304 с.
11. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2019. 464 с.

12. Ежова М. И. Способы и виды нематериальной мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2019. № 3. С. 166-178.
13. Елизарова А. В., Лисуков В. В. Нематериальные формы мотивации персонала предприятия // Альманах современной науки и образования. 2020. № 1. С. 52-55.
14. Карпова Т. П., Стулова Е. А. Нематериальная мотивация персонала // Вестник международного института рынка. 2021. № 1. С. 89-97.
15. Лобанова Е. О. Нематериальная мотивация // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2020. № 1 (23). С. 64-67.
16. Маврушкина О. А., Яшкина В. Н. Эффективные методы нематериальной мотивации персонала // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. 2020. № 5-5. С. 127-129.
17. Макарова И. К. Управление персоналом / И. К. Макарова. М. : Юриспруденция, 2021. 304 с.
18. Марк А. М. Нематериальная мотивация – эффективный способ мотивации персонала // Академическая публицистика. 2020. № 10. С. 99-107.
19. Мордвинова Е. Л., Кажикина Ю. С. Нематериальная мотивация – эффективный метод управления персоналом в организации // Наука и образование сегодня. 2019. № 11 (22). С. 33-38.
20. Мурашов М. В., Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н. Совершенствование нематериальной мотивации организации // Молодежь и наука. 2021. № 5-6. С. 103-109.
21. Официальный сайт ООО КП «Респект». URL: <https://www.respectrb.ru/>
22. Победаш А. Д. Виды нематериальной мотивации персонала // Молодежь и наука. 2019. № 3. С. 102-108.
23. Привалова М. В. Нематериальная мотивация персонала // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2019. № 5. С. 57-59.

24. Ремизова Д. Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2020. № 11 (79). С. 42-48.
25. Соловьева Н. С., Болтова О. В. Нематериальные методы воздействия на мотивацию сотрудников // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2020. № 11 (51). С. 148-152.
26. Суркова Ю. Э. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 7. С. 15-18.
27. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.]; под редакцией Воденко К.В. 2-е изд. М. : Дашков и К, 2019. 374 с.
28. Фёдорова Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Фёдорова, О. Ю. Минченкова. М. : КноРус, 2020. 224 с.
29. Хасия Л. А. Нематериальная мотивация // Управление развитием персонала. 2019. № 1. С. 70-75.



## Приложение А

### Анкета для исследования системы нематериальной мотивации персонала в ООО КП «Респект»

Уважаемый работник ООО КП «Респект»!

Предлагаем Вам ответить на представленные в анкете вопросы.

Просьба принять участие в опросе, поскольку для нас важно мнение каждого из Вас по методам мотивации в современном управлении персоналом.

Анкета анонимна, имя указывать не нужно!

Правила заполнения анкеты: подчеркните тот ответ, который, по Вашему мнению является правильной или впишите свою в свободную строчку.

Заранее благодарим за искренность!

1. Какие меры нематериальной мотивации применяются на Вашем предприятии  
(свободный ответ)?

---

2. Довольны ли Вы системой нематериальной мотивации, применяемой на Вашем предприятии?

- Да, доволен(а)
- Скорее да
- Скорее нет
- Нет, не доволен(а)
- Трудно ответить

3. Оцените по десятибалльной шкале систему нематериальной мотивации, которая применяется на Вашем предприятии, если оно есть:

\_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

4. Нематериальные мотивы в какой области в наибольшей степени побуждают Вас к труду?

- безопасность
- карьера
- социальные
- самоуважение
- самовыражение

## Продолжение приложения А

- другое \_\_\_\_\_

5. Какие из стимулов безопасности для Вас наиболее важны?

- гарантии пенсионного обеспечения;
- гарантии занятости;
- обучение на разнообразных курсах при поддержке фирмы;
- оплата временной нетрудоспособности;
- бесплатное медицинское обслуживание;
- профсоюзные дотации на питание, отдых в санаториях, лагерях;
- долговременный оплачиваемый отпуск;
- другое \_\_\_\_\_

6. Какие социально-психологические мотивы являются для вас наиболее актуальными?

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- ощущение своей необходимости людям;
- благоприятный климат в коллективе;
- другое \_\_\_\_\_

7. Какие проблемы в системе нематериальной мотивации персонала существуют на Вашем предприятии?

- слабо развита система нематериальной мотивации
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- отсутствие карьерного продвижения;
- слабо развиты социально-психологические факторы мотивации

Несколько слов о себе:

1. Ваша профессия, специальность и занимаемая должность (вписать):

\_\_\_\_\_

2. Образование:

\_\_\_\_\_

3. Пол: \_\_\_\_\_

4. Возраст: \_\_\_\_\_

5. Стаж работы на предприятии \_\_\_\_\_ лет

Источник: составлено автором