

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 «Оптимизация системы мотивации персонала на основе нематериального
метода» (на примере ООО «ВСП»)

Обучающийся

О.А. Анюхина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.А. Анюхина

Тема работы: «Оптимизация системы мотивации персонала на основе нематериального метода» (на примере ООО «ВСП»)

Научный руководитель: С.Ю. Данилова

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Объект исследования – ООО «ВСП», основным видом деятельности которого является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, код по ОКВЭД – 45.3.

Предмет исследования - управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на систему нематериальной мотивации персонала.

Методы исследования - статистическая обработка результатов, теоретическое обобщение, факторный анализ, индукция, дедукция, прогнозирование, синтез, моделирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при проведении анализа системы нематериальной мотивации персонала ООО «ВСП» были выявлены проблемы и предложены пути их решения. Предложен проект по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «ВСП».

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенные мероприятия будут применены в системе управления персоналом ООО «ВСП».

Структура и объем работы.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 15, рисунков - 10, формул - 3.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации.....	7
1.1 Мотивация как фактор повышения эффективности управления человеческими ресурсами	7
1.2 Методы мотивации персонала в современных условиях	12
2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП».....	22
2.1 Общая характеристика деятельности компании.....	22
2.2 Оценка системы нематериального стимулирования персонала	29
3 Мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала в ООО «ВСП» на основе нематериального метода	42
3.1 Описание программы по оптимизации системы мотивации персонала в ООО «ВСП» на основе нематериального метода и ее основные этапы	42
3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы	50
Заключение	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	60
Приложение А Структура ООО «ВСП»	64
Приложение Б Тест-анкета по методу Герчикова	65
Приложение В Проект Положения о нематериальной мотивации	71

Введение

В России длительное время формировалась деформированная производственная структура, которая не соответствовала реальным потребностям людей. В последние десятилетия в экономической системе общества происходят радикальные изменения. Меняется взгляд на управление человеческими ресурсами. Персонал является одним из ключевых звеньев любой организации. Без использования человеческих ресурсов невозможно создать ни один продукт. Поэтому сегодня управление человеческими ресурсами является одним из значимых направлений в деятельности организации. Именно персонал является основным критерием экономического успеха компании.

Ценность каждого работника определяется его стремлением внести свой вклад в достижение целей организации и выполнение ее миссии: работать в полную силу, иметь желание и быть готовым максимально эффективно трудиться. Ни одна компания не сможет преуспеть без сотрудников, работающих с максимальной отдачей, без приверженности персонала компании ее целям, миссии и принципам. Даже имея новые технологии, автоматизацию, благоприятные условия внешней среды, добиться высокой эффективности невозможно без хорошо подготовленного, квалифицированного, а, главное, мотивированного персонала. Именно поэтому интерес руководителей и владельцев компаний к вопросам мотивации и симулирования персонала в сегодняшнее время очень высок, а тема мотивации является актуальной [26].

Мотивация – важнейшая функция управления, ее успешное осуществление дает возможность компании достигать поставленных целей. «Мотивация в рамках современных концепций управления персоналом имеет большое значение, так как непосредственно мотивация заставляет работника трудиться с максимальной эффективностью, что способствует увеличению трудовой деятельности» [22].

Проблематика темы заключается в том, что руководители компаний часто не придают должного значения нематериальной мотивации, а делают акцент исключительно на материальную мотивацию. Скорее всего, это продиктовано низкой степенью информированности топ-менеджеров компаний по вопросам влияния нематериальной мотивации на эффективность деятельности компании.

Исследованиям по вопросам мотивации и стимулирования персонала посвящено много различных научных трудов. Большой вклад в данный вопрос был внесен известными отечественными исследователями: В. Травиним, В. Галенко, А. Волгиным, А. Кибановым, а также известными зарубежными исследователями: А. Маслоу, Д. Мак Клеелландом, Ф. Герцбергом.

Методологическая основа бакалаврской работы состоит из общенаучных методов: статистических данных, анализа, синтеза, методов сравнительного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «ВСП», основным видом деятельности которого является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, код по ОКВЭД – 45.3.

Предмет исследования - управленческие и организационно-экономические отношения, влияющие на систему нематериальной мотивации персонала.

Цель исследования - анализ проблем и разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП»

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– Раскрыть теоретические аспекты мотивации персонала в организации.

– Провести анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП».

– Разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП».

В первом разделе работы рассмотрены теоретические аспекты нематериальной мотивации: раскрыто понятие нематериальной мотивации, ее сущность, определена ее роль в организации, отражены аспекты мотивации как фактора повышения эффективности управления человеческими ресурсами.

Во втором разделе дана краткая характеристика деятельности компании ООО «ВСП», рассмотрены и проанализированы социально-экономические показатели компании и проведен анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП».

Третий раздел посвящен разработке мероприятий совершенствованию нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП» и определению эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации

1.1 Мотивация как фактор повышения эффективности управления человеческими ресурсами

Проблема мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала изучается на протяжении десятилетий. «Начиная с концепции научной организации труда, успешный опыт передовых коллективов стремились повторять по всей стране. А конце 70-х начале 80-х годов прошлого века большое внимание уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, а именно, опыт «Дженерал Моторс», «ИВМ», японских «Кружков качества» [25]. В конце 80-х начале 90-х годов значительно вырос интерес к анализу концепции «ESOP» - это своего рода план по наделению акциями работников предприятий. «В настоящее время с активными процессами глобализации, развития экономики интересен опыт нематериальной мотивации сотрудников крупнейших зарубежных компаний Европы и США. На данный момент по степени применения нематериальных методов мотивации трудовой деятельности выделяются те компании, для которых наиболее значима конкуренция за высококвалифицированных сотрудников» [25].

«Исследованиями в области мотивации на протяжении многих лет занимались как отечественные, так и зарубежные ученые. Наиболее популярными являются теория иерархии потребностей А. Маслоу, «ХУтеория» Д. Макгрегора, дополненная позже теорией «Z», У. Оучи, 12-факторная модель Ричи и Мартина, теория трудовой деятельности Д. Аткинсона и другие» [25].

Мотив – это какой-либо образ потребности, нарисованный в сознании человека, который всегда, несмотря ни на что «образуется внутри человека. Если созданная в сознании человека потребность удовлетворяется, то она переходит на психологический уровень, то есть мотив» [25].

Мотив – это всегда какая-либо причина или необходимость в определенный момент времени что-либо получить или сделать, то есть это побуждение к действию любого рода, но это не только сам труд, но и процесс его организации – то есть каким образом необходимо это сделать.[1]

Основные виды мотивов представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные виды мотивов

Мотивы, которые побуждают людей выполнять рабочие операции – это некоторая небольшая часть многообразия мотивов человека [29]. Они формируются в том случае, если у общества имеется некий перечень необходимых человеку благ, которые отвечают социальным потребностям человечества. «Для получения этих благ, работники должны прилагать определённые трудовые усилия» [7, с.119]. Из этого следует, что через труд и выполнение трудовых функций работник имеет возможность получить данные блага с минимальными материальными и нематериальными затратами. Таким образом, мы подошли к формулированию определения «мотивация».

«Мотивация (от лат. *Movēre* «двигать») – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость;

способность человека деятельно удовлетворять свои потребности» [9, стр.148].

Рассмотрим несколько точек зрения ученых, занимающихся изучением данного вопроса.

В. Н. Скорцов и Е. А. Маклаков утверждают, что «система мотивации - это основное связующее звено между целями работников и целями организации».

Мандражи З.Р. и Асанова З.С. указывают, что «нематериальное стимулирование – это стимулирование, ориентированное на регулирование поведения объекта управления в сфере труда с целью улучшения психологического климата в коллективе, увеличения работоспособности персонала, роста имиджа организации и руководителя» [1, стр.59].

Павлова Ю.В. считает, что «мотивация – это цель получить желаемое. Обуславливается оно внутренними факторами. Мотивацию можно условно показать совокупностью трех компонентов:

- Направленность – попытки человека сделать что-либо;
- Усилие – количество сил, направленных на действие;
- Настойчивость – длительность действия для достижения чего-либо»

[23, стр.87].

Гуськова Б.Н. отмечает, что мотивация - это «определенный управленческой вид деятельности, который помогает обеспечивать процесс побуждения себя и других сотрудников к деятельности. Она продуктивно приводит работника к достижению своих собственных целей, а также целей организации» [10, стр.76]. Она предположила, что «мотивация - это одна из общих функций управления, которая стоит наряду с планированием, организацией и контролем» [10, стр.77]

По мнению Горносталева, М.Е. «мотивация сотрудников заключается в активном воздействии на сотрудников с целью обеспечения их благополучия на работе и энтузиазма в достижении целей компании» [7, стр.124].

Таким образом, на основании вышеприведенных мнений можно сделать обобщение и определить, что мотивация - это комплекс стимулирующих факторов, способствующих побуждению к действию, построенное на применении прямых и косвенных методов управления мотивацией; мобильный процесс психологического и физиологического плана, который управляет поведением человека и определяет его направленность к труду, активность и организованность.

Существенную роль реализуемая система мотивации и стимулирования играет при реализации кадрового менеджмента [16]. Эффективная деятельность компании часто определяется личными качествами руководителей, выбирающих по своему усмотрению систему, методы стимулирования работников, что в дальнейшем формирует стиль мотивационной системы компании. «Общепотребительным стало выражение, что менеджеры – это люди, которые организуют достижение целей, стоящих перед организацией, за счет побуждения других людей» [5].

Любая компания, которая имеет намерение выжить в длительной перспективе должна задумываться о лояльности своих человеческих ресурсов [2]. Необходимость этого предопределяется тем, что лояльность сотрудника к организации является базовым условием формирования у него сильной мотивации к труду по своей профессии, которая в свою очередь отражается на всех сферах деятельности компании. «Мотивированные сотрудники будут работать в трудные для компании времена, преодолев желание покинуть организацию, относительно мягко примут нужные организационные изменения, встроятся в новые процессы. Работники с сильной мотивацией ценят свое рабочее место именно в данной компании. Они хорошо и продуктивно выполняют свою работу, а также, своим примером призывают к продуктивной деятельности своих коллег» [25]. Лояльные к компании сотрудники созидательно подходят к решению возникающих у организации проблемных ситуаций, берут на себя

ответственность при принятии решений для достижения целей компании [14].

Мотивированный персонал – «это важное условие для достижения компанией высоких результатов ее дальнейшего развития. В связи с этим для привлечения компетентных мотивированных работников и их удержания и для повышения качества их труда, нужны специальные стимулы и специально разработанная система мотивации» [4]. При ее разработке нужно учитывать индивидуальные потребности и предпочтения работников. Комплекс стимулирования должен включать в себя не только материальную мотивацию, но и нематериальную. Однозначно, финансовая составляющая имеет определяющее значение практически для каждого человека, но при этом необходимо помнить о личном развитии, предоставлении социальных льгот и других стимулов. «Система управления работниками будет эффективной только тогда, когда в ней будут применяться оптимальные методы мотивации» [12]



Рисунок 2 –Элементы мотивации персонала

Нематериальная мотивация – это «одна из значимых составляющих стиля управления в компании, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией» [25]. Сегодня все большее число соискателей при поиске работы отдают предпочтение нематериальному стимулированию, нежели высокому заработку. Такие методы мотивации как

корпоративы, тренинги, используемые во многих организациях, производят скорее отрицательный, чем положительный эффект из-за привыкания и стандартности. Большинству компаний в настоящее время необходима оптимизация существующих систем мотивации и стимулирования [30]. Это обуславливается еще и тем, что происходят глобальные изменения не только в нашей стране, но и в мире в целом. Так, пандемия, внесла свой «вклад» в трудовые отношения. Изменилось законодательство, условия труда и, вслед за этим меняются и системы управления персоналом, в том числе и мотивационные [15]. Изменения внесли положительный аспект в части инновационных методов мотивации, которые создались исходя из наступивших условий. Важным моментом является то, что компании должны идти в «ногу со временем», не «опаздывать» с локальными изменениями, вовремя внедрять новые системы, апробировать их и оставлять нужные, избавляясь от ненужных. Поэтому необходимо совершенствовать систему мотивации трудовой деятельности персонала, чтобы обеспечить привлечение и закрепление в организации высокопрофессиональных работников

1.2 Методы мотивации персонала в современных условиях

Исходя из методов воздействия на работника, мотивация подразделяется на два основных вида: материальную и нематериальную (рисунок 3).

Материальная мотивация подразумевает поощрение работника некоторыми материальными благами, такими как денежное содержание, дополнительные выплаты, стимулирующие доплаты, компенсационные выплаты, премирование, индексация заработной платы, увеличение денежного содержания, бонусы, участие в прибыли и т. п.[24]

Материальная мотивация занимает значительное место в системе управления персоналом. Она по своей сути является базовой, но не определяющей. Да, заработная плата имеет несколько функций, в том числе

стимулирующую, статусную, воспроизводственную, регулирующую и лежит в основе трудовых отношений. Однако, ее роль нельзя назвать на сто процентов определяющей. «При постоянно увеличивающемся заработке сотрудники привыкают к достигнутому уровню дохода. После привыкания уровень мотивации к качественному выполнению своих обязанностей у них снижается» [13, стр.95]. Помимо оплаты труда отношения между работником и работодателем строятся и на нематериальном взаимодействии. Среди работников компаний множество людей с различными моральными ценностями и жизненными позициями, которые хоть и работают за вознаграждение, но не считают его определяющим в трудовых отношениях.

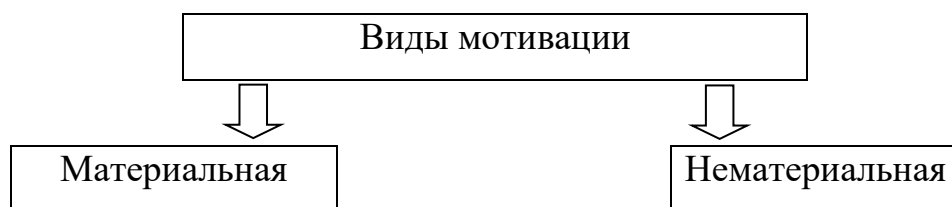


Рисунок 3 – Виды мотивации

Необходимо отметить, что материальное стимулирование в условиях сегодняшних реалий осложняется затруднительным положением многих компаний, которое связано с ухудшающейся экономической обстановкой в России [21]. Поэтому все большее предпочтение отдается нематериальному стимулированию, а также поиску других альтернативных способов стимулирования. На рисунке 4 представлены методы управления мотивацией в развернутом виде.

Классификация мотивации включает такие виды мотивации как групповая и индивидуальная. Групповые потребности людей и индивидуальные потребности совпадают редко, поэтому для мотивации коллектива и конкретного индивидуума необходимы разные методы. То, что подойдет для одного работника, может не подойти для другого и тем более для группы людей [18].

Классификация мотивации включает такие виды как внутренняя и внешняя мотивация. Она зависит от целей, на которые направлен процесс мотивации.



Рисунок 4 - Методы управления мотивацией персонала

Внешняя мотивация – это своеобразный процесс административного воздействия на работника: руководитель определяет задачу, работник выполняет поставленную задачу. «При использовании такого вида мотивирования работодателю важно понимать, какие из мотивов будут

побуждать конкретного сотрудника качественно выполнять работу и точно в срок. Это может быть как обычная заработная плата или премиальное вознаграждение, так и иной вид морального поощрения» [3, стр.46].

Внешняя мотивация бывает экономическая и административная. В основе административной мотивации лежат четкие правила по дисциплине труда, условия трудовых отношений. Внешняя экономическая включает в себя выбор самых оптимальных форм оплаты труда для своих работников и методов их поощрения.

Внутренняя мотивация - это любая деятельность, основанная на личном удовольствии или просто для развлечения без ожидания внешней похвалы. Это действия, которые выполняются ежедневно и продиктованы внутренней мотивацией - изучение новых навыков, игры или занятия спортом, помощь кому-либо – эти действия доставляют удовольствие или порождают чувство достигнутой цели [13].

Нематериальная мотивация не подразумевает фактическое материальное поощрение [25]. Она дает вдохновение работникам для продуктивной и эффективной работы на длительный период времени, так как удовлетворяет наши духовные потребности, такие как стремление к раскрытию себя как личности, самосовершенствованию, повышению интеллектуального уровня, достижению успешности, признанию в коллективе и в целом в обществе. Она помогает максимально раскрыть в человеке его потенциальные возможности и достичь своих целей, высоких результатов и в итоге быть успешным. Поэтому нематериальное стимулирование – это значимая составляющая в системе мотивации и стимулирования человеческих ресурсов любой компании [22].

Существует четыре ключевых вида нематериальной мотивации, они представлены на рисунке 5. Каждый метод имеет свои инструменты [23].

Рассмотрим каждый вид более подробно.

Моральная – необходимость получать удовлетворение от трудового процесса, а также от конечного продукта, который происходит из трудового

процесса [11]. Также здесь может быть заложена потребность работника быть уважаемым в коллективе, получить признание за свои заслуги. Моральными мотиваторами могут быть публичное вручение благодарностей, грамот за достигнутые заслуги, занесение на доску почета, рейтинги лучших сотрудников, опубликованные в общем свободном доступе [12].



Рисунок 5 - Четыре ключевых вида нематериальной мотивации

Социальная – потребность работника в публичном одобрении его профессиональных успехов, а также в общественной значимости. Одним из инструментов социальной мотивации – продвижение работника по карьерной лестнице, карьерный рост. Знание работником сроков, в течение которых он может получить повышение по работе, позволяет работнику определиться с вложениями в будущее и постепенно достигать желаемого. «Одновременно с достижением собственных целей такой работник содействует повышению эффективности организации» [5].

Организационная – «персоналу создаются комфортные и наилучшие условия труда. Это может быть организация пространства в кабинетах, организация комнат для отдыха и приёма пищи, организация спортивных зон, медицинских пунктов и оптимизация рабочих мест» [25]. Организационная мотивация подразумевает создание таких условий для работников, пребывая в которых, они выполняют свои трудовые функции максимально плодотворно. Минусом организационного мотивирования являются финансовые затраты компании на создание благоприятных условий [10].

Психологическая – в ее основе лежит коммуникация. При грамотном использовании является мощнейшим инструментом в мотивационной сфере. Общение внутри трудового коллектива, построенное на взаимном уважении и понимании друг друга является очень значимым мотиватором [9]. Для создания оптимального климата в коллективе с таким форматом общения необходимо учитывать потребности большинства работников и принимать во внимание организационную структуру и потребности всех уровней подчиненности. Такой вид мотивации является очень действенным и минимально затратным.

К методам нематериальной мотивации относятся инструменты мотивации персонала, представленные в таблице 1.

Таблица 1 Методы и инструменты нематериальной мотивации персонала

Методы	Инструменты
Моральное стимулирование	
Регулярное донесение информации до работников	Организация регулярных совещаний, собраний коллектива, обсуждений в мини-группах, доведение информации через внешние и внутренние СМИ, создание имиджа компании, корпоративного стиля, традиций.

Продолжение таблицы 1

Методы	Инструменты
Подготовка корпоративных мероприятий и внедрение в систему управления персоналом	Корпоративные мероприятия, мастер классы, выездные семинары для коллектива, недели духа, хакатоны, эскейп-румы, день босса, церемонии награждения, дни украшения офиса, вечера кино, групповые туры, дни волонтера, командные обеды, фандрайзеры и т.п.
Официальное признание заслуг работников	Государственные и общественные награды, грамоты, медали, дипломы, премии за достижение рабочих рубежей, сертификаты благодарности, детские подарки, корзины заботы, подарочные карты, поздравление в общественных сетях,
Поддержание благоприятного психологического климата на рабочих местах	Демократический стиль управления, создание перспектив в карьере, грамотный подбор руководителей, развитие эмпатии, адекватная система поощрений и наказаний, чувство групповой сплоченности, конструктивная критика, развитие навыков взаимодействия.
Методы организационного стимулирования	
Улучшение качества жизни работников	Организация удобных рабочих мест, оснащение мест эргономичной мебелью, оптимальная организация рабочего пространства, организация кулеров с водой, горячих напитков
Управление карьерой работников	Создание индивидуальных планов развития, планирование обучения работников, отслеживание успехов в работе, поощрение инициативы, наставничество, разработка схем замещения и карьерограмм
Привлечение работников к управлению компанией	Делегирование, распределение обязанностей, разделение труда, ротация, создание приоритета общих интересов, построение коммуникаций между работников, создание проектных коллективов, поощрение идей и ноу-хау, создание фидбеков
Методы стимулирования свободным временем	
Предоставление дополнительных дней отдыха	Предоставление отгулов, творческий отпуск, гибкий рабочий год, неделя, день, удаленная работа. Гибкий режим рабочего времени

Необходимо сделать акцент на том, что цифровые технологии внесли свои корректировки практически во все области управления персоналом. Они внесли изменения в систему подбора персонала, обучения, адаптации и, конечно, в мотивационные процессы [6]. Цифровизация меняет кардинально процессы взаимодействия, коммуникации и социализации. Методы, используемые в организационных процессах, постоянно меняются.

Компаниям, в условиях цифровизации экономики выгодно оптимизировать организацию рабочих процессов, особенно обеспечивающих основные виды деятельности. Разумеется, меняется и подход к подбору и найму персонала [20]. Если в производственных процессах задействованный персонал должен присутствовать на рабочем месте, то работу обеспечивающих звеньев можно организовать в удаленном или частично удаленном формате. В этом случае компаниям выгодно иметь внештатных работников - фрилансеров. Также компаниям выгодно внести изменения в мотивационные схемы и перевести часть имеющихся работников на удаленный режим с гибким рабочим временем [8]. Такое организационное изменение дает работодателю следующие преимущества:

- уменьшатся затраты на содержание офиса и оплату коммунальных услуг;
- снизится износ оборудования и основных средств в офисе;
- повышение производительности труда работников за счет применения в мотивационных схемах гибких условий труда с режимом работы из дома;
- оптимизация численности работников в соответствии с имеющимся функционалом и другие.

«Цифровые технологии дают возможность работодателю снизить расходы на координацию действий по сохранению эффективности бизнеса и управления. Производительность труда в итоге повысится, а конечный продукт подешевеет» [3, стр.47].

Однако, для компаний есть некоторые минусы в управлении персоналом при переходе на цифровые технологии:

- при удаленной работе отсутствует сплоченная команда, которая эффективно взаимодействует в реальном мире, что может отрицательно повлиять на мотивацию работников;
- организация удаленной работы требует значительных изменений в трудовых процессах и в коммуникации работников, что может создать

трудности во взаимодействии, увеличение времени на обсуждение рабочих вопросов и снизить мотивацию сотрудников;

- построение абсолютно новой системы мотивации для удаленных работников – для этого нужно четкое понимание, как их мотивировать [27].

Стандартные методы мотивации неэффективны при мотивировании удаленных работников. А для фрилансеров «характерно нестабильное социальное положение, слабая защита со стороны социальных органов, неравномерный доход. Поэтому методы мотивации удаленных сотрудников, фрилансеров и сотрудников, работающих непосредственно на предприятии, различаются» [3, стр.48].

Для обеих групп материальная мотивация является одной из основных, она «предполагает выплату стимулирующих доплат, премий, пособий и т.д. Карьерный рост, психологический климат в коллективе не характерен для фрилансеров. Из нематериальных методов мотивации фрилансеров в условиях цифровизации используются:

- перенос процесса реальности в некий игровой мир, используя игровую систему бонусов, оплаты труда, которая предполагает наличие заданий, награждение за хорошие результаты, призы и т.п.;

- получение сотрудниками различных электронных бонусов, в том числе подписок на популярные платформы (Яндекс Музыка, Кинопоиск),

- доступ к электронным книгам;

- самостоятельный выбор условий и графика труда» [3, стр.48]

Из нематериальных методов мотивации удаленных работников используется удаленная работа и гибкий график. Они позволяют:

- работать одновременно в нескольких компаниях;

- быть относительно свободным в передвижении, мобильным;

- не тратить время на дорогу на работу и на обратный путь;

- снизить транспортные расходы;

- сотрудничать с иностранными компаниями, а также с компаниями, находящимися в других регионах [7].

Как было выяснено, мотивация основана на потребностях, меняющихся в зависимости от образования человека, его возраста, семейного положения, принадлежности к социальной группе, его увлечений и хобби. При выборе систем мотивации нужно опираться на потребности коллектива, потому что для молодых людей может быть стимулом перспектива продвижения по карьерной лестнице, может быть наличие спортивного зала и т.п. Люди семейные ценят наличие детских садов, нянь, образовательных услуг, а также мотивацию временем, например, предоставление дополнительных дней отдыха или установление неполного рабочего дня. Некоторые схемы мотивации стандартизированы и подходят всем категориям работников, а другие - узконаправленны. Изучив основные принципы, на которых базируется нематериальная мотивация и, определив ее место в системе управления персоналом, можно сделать вывод, что на данный момент ее значимость для эффективного функционирования организации существенно возросла. При правильном подходе к разработке системы мотивации и ее успешном внедрении в трудовые отношения, организация получит экономический эффект, превышающий вложения в ее разработку и реализацию. Также компания получит долгосрочный социальный эффект более полезный чем прямые материальные выплаты.

2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП»

2.1 Общая характеристика деятельности компании

ООО "ВСП" организована 15.05.2008 года. Основной вид деятельности компании - торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, код по ОКВЭД – 45.3. Руководитель: Пети Жан-Клод Этьен Виктор Мари.

До Пети Жан-Клод Этьен Виктор Мари, руководителем "ВСП" являлся: Карлссон Эрик Андерс (ИНН 770974042026). Ранее ООО "ВСП" находилось по адресу: 107140, город Москва, Русаковская улица, 13, 3 й этаж.

Компания зарегистрирована 14 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам [31].

Организационная структура в ООО «ВСП» линейно-функциональная. Выбор типа организационной структуры был произведен с учетом всех особенностей сферы деятельности ООО «ВСП». В компании разработаны и внедрены должностные инструкции, которые отражают функционал, в них же прописаны моменты взаимодействия с должностными лицами и структурными подразделениями, а также линии подчиненности. Она представлена в приложении А.

Структура персонала в ООО «ВСП» включает в себя:

Директор. Стратегическое руководство и стратегическое управление.

Ему напрямую подчиняются заместители директора по производству, по маркетингу и сбыту, главный инженер, служба безопасности, отдел кадров, бухгалтерия, экономический отдел, отдел ИТ, технический отдел, отдел ОТК.

Первый заместитель директора – главный инженер. Осуществляет и контролирует работу основных видов деятельности и обеспечивающие основные виды деятельности процессы – службы ремонта, инженерные

службы, охрана труда.

Заместитель директора по производству контролирует полностью производственный процесс. В его подчинении начальники цехов, а под ними – мастера.

Заместитель директора по маркетингу и сбыту отвечает за снабжение и сбыт продукции. В его подчинении службы сбыта, маркетинга, склад.

Кадровая служба, бухгалтерия, экономический отдел сформированы по функциональному принципу и действуют на основании Положений об отделах.

Рабочие основных видов деятельности – осуществляют основные виды деятельности по производству автокомпонентов, а вспомогательные – уборку территории, помещений, обслуживание оборудования, перевозки и другую неквалифицированную работу.

Функции по управлению персоналом и кадровому делопроизводству в исследуемой компании обеспечивает отдел кадров.

Основные задачи кадровой службы:

- оформление трудовых отношений;
- кадровый документооборот;
- подбор, отбор, наем и расстановка кадров;
- ведение кадрового учета;
- обеспечение взаимодействия со структурными подразделениями по

кадровым вопросам и другие.

Основной документ, в котором отражены занятые штатные единицы – штатное расписание [28]. Оно разрабатывается на основании утвержденной структуры. Штатное расписание утверждается один раз в год на следующий календарный год. В течение года при необходимости могут быть внесены изменения [17]. Потребность в персонале осуществляется проведением анализа трудовых процессов, которая выявляет функции, не выполняемые работниками. Проводится анализ штатной расстановки, сравнивается со штатным расписанием.

В ООО «ВСП» утверждены и действуют Правила внутреннего трудового распорядка, Положение о персональных данных работников, Положение об оплате труда и премировании, рабочие инструкции, должностные инструкции, инструкции по охране труда.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2020–2022 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2020–2022 годы

	2020 год	2021 год	2022 год	2020-2021 г.г.		2021-2022 г.г.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	7 342 563	6 402 365	8 632 450	-940198	-12,8	2230085	34,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	5 424 523	5 208 652	7 148 320	-215871	-4,0	1939668	37,2
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1 918 040	1 193 713	1 484 130	-724327	-37,8	290417	24,3
Управленческие расходы, тыс. руб.	252 124	268 012	320 125	15888	6,3	52113	19,4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	208 126	204 521	254 123	-3605	-1,7	49602	24,3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1 457 790	721 180	909 882	-736610	-50,5	188702	26,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 166 232	576 944	727 906	-589288	-50,5	150962	26,2
Основные средства, тыс. руб.	1 456 325	1 825 632	1 952 342	369307	25,4	126710	6,9
Оборотные активы, тыс. руб.	5 023 658	5 525 236	6 821 232	501578	10,0	1295996	23,5
Численность ППП, чел.	488	423	417	-65	-13,3	-6	-1,4
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	493 075	435 521	509 908	-57554	-11,7	74387	17,1
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	15 046	15 136	20 701	89	0,6	5566	36,8
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	1 010	1 030	1 223	19	1,9	193	18,8
Фондоотдача (стр1/стр8)	5,04	3,51	4,42	-1,53	-30,44	0,91	26,08
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,46	1,16	1,27	-0,30	-20,72	0,11	9,21
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	19,85	11,26	10,54	-8,59	-43,26	-0,72	-6,43

Продолжение таблицы 2

	2020 год	2021 год	2022 год	2020-2021 г.г.		2021-2022 г.г.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста , %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста , %
Рентабельность производства, (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	24,77	12,69	11,78	-12,08	-48,76	-0,91	-7,18
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*1 00 коп.)	80,15	88,74	89,46	8,59	10,72	0,72	0,82

Анализируя данные в таблице, определяем, что выручка в 2021 году снижается на 12,8%. Это связано с отголосками пандемии, тогда как в компаниях была приостановка деятельности и, в дальнейшем, компаниям тяжело было выходить на свои стандартные обороты. Однако, в 2022 году выручка увеличивается на 34,8% по сравнению в 2021 годом. Это связано увеличением объемов производства, снятием ковидных ограничений. Продажи изделий имеют положительную динамику, производство товаров увеличивается, как и реализация. Затраты соответственно тоже повышаются в 2022 году на 37,2% по отношению к 2021 году. Также это связано с ростом цен на сырье и материалы, который был создан в 2021 году. Чистая прибыль в 2021 году резко падает и снижение это составляет 50%. Однако, в 2022 году ситуация начинает выравниваться, и чистая прибыль увеличивается по отношению к 2021 году на 26,2%. Тенденция положительная. На рисунке 6 наглядно представлена динамика показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли.

Численность работников имеет тенденцию к снижению. Так, с 2020 по 2022 года контингент работников снизился на 13,3% и 1,4% соответственно. По количеству человек снижение составило 71 человек – с 488 до 417 человек.

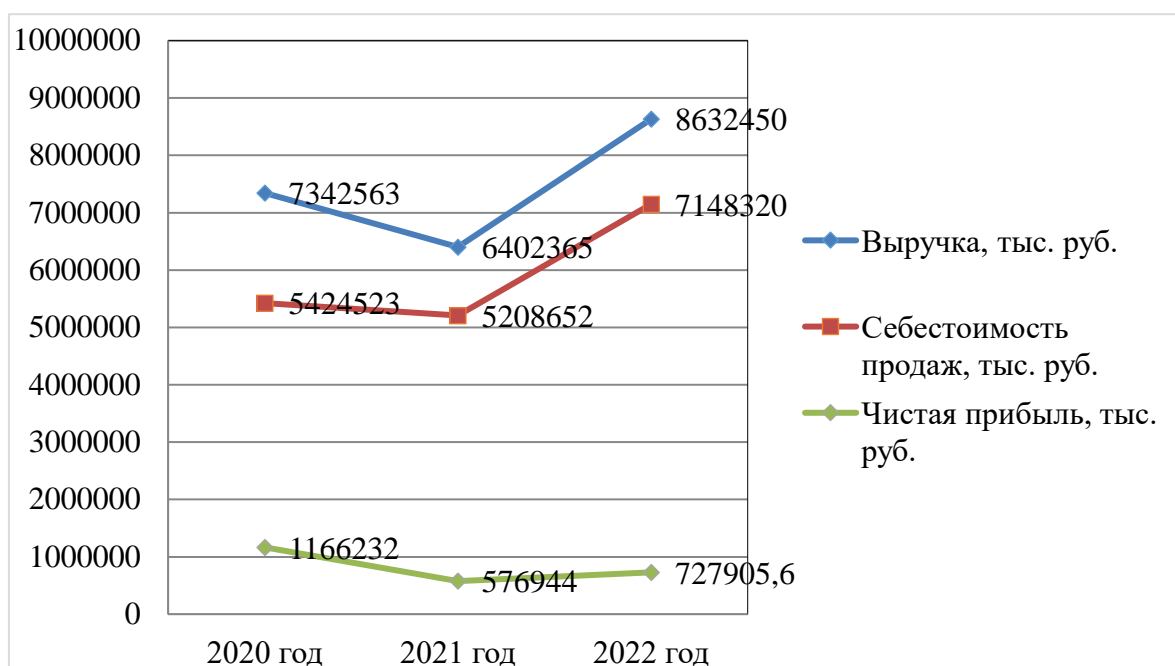


Рисунок 6 - Динамика показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли

Однако, при снижении численности растет средняя заработная плата. Это связано с увеличением производства, с реализацией товаров. Также в связи с тем, что чистая прибыль начала увеличиваться. Средняя заработная плата также имеет тенденцию к увеличению. Она выше рыночного уровня в данной сфере. Средняя заработная плата на одного работника в 2020 году составляла 84,2 тыс.руб., в 2021 году немного увеличилась за счет снижения количества работников и составила 85,8 тыс.руб. В 2022 году произошло значительное увеличение средней заработной платы, и оно составило 101,9 тыс. рублей на одного работающего. Это на 18,8% больше, чем в 2021 году.

Чтобы определить количественный и качественный состав кадров нужно провести анализ структуры персонала. Это необходимо для того, чтобы выявить слабые и сильные стороны структуры персонала, резервы повышения эффективности управления человеческими ресурсами организации, рассчитать текучесть кадров.

Анализ персонала по категориям рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ персонала по категориям

Категории работников	2020	Процент к общему количеству	2021	Процент к общему количеству	2022	Процент к общему количеству
Руководители высшего звена	5	1%	5	1%	5	1%
Руководители структурных подразделений	20	4%	16	4%	15	4%
Специалисты	85	17%	77	18%	76	18%
Служащие	32	7%	25	6%	23	6%
Рабочие	346	71%	300	71%	298	71%
Всего	488	100%	423	100%	417	100%

Анализ персонала по категориям показывает, что более 71% работников – это рабочие основных видов деятельности и вспомогательные рабочие. На втором месте по количеству стоят специалисты – 17%, на третьем – служащие – 7%, и самой малочисленной категорией являются руководители – 4% и высший менеджмент – 1%. Такая расстановка является экономически правильной, так как соотношение рабочего персонала к административному должно быть 70–80% к 20–30%.

В таблице 4 представлен анализ персонала по возрасту.

Таблица 4 – Анализ персонала по возрасту.

Возраст	2018	Процент к общему количеству	2019	Процент к общему количеству	2020	Процент к общему количеству
до 25 лет	65	13%	52	12%	48	12%
26 – 30 лет	122	25%	103	24%	116	28%
31 – 40 лет	209	43%	192	45%	195	47%
41 – 50 лет	73	15%	61	14%	44	11%
51 – 60 лет	19	4%	15	4%	14	3%
Всего	488	100%	423	100%	417	100%

Возрастной анализ показывает, что преобладающее число работников имеют возраст от 26 до 40 лет. Это самые многочисленные категории, так как это самый оптимальный рабочий возраст. Работники до 25 лет занимают 13%

от общего числа всего персонала, а лица предпенсионного возраста 15%. Пенсионеры в компании – 4%.

Оплата труда в ООО «ВСП» включает в себя оклады, тарифные ставки, стимулирующие и компенсационные выплаты. Форма оплаты труда зависит от организационно-технических условий. Каждому работнику установлен оклад, который отражен в трудовом договоре и в штатном расписании. Изменение окладов проводится на основании решения руководителя компании. Одна раз в год проводится индексация заработной платы на уровень потребительских цен.

В ООО «ВСП» действуют выплаты стимулирующего характера, к ним относятся: единовременные премии, ежемесячные премии, поощрительные начисления, доплаты за высокое качество работы и другие стимулирующие выплаты.

Начисляется заработная плата в дни, установленные в Правилах внутреннего трудового распорядка, выплачивается в денежной форме.

Объем финансирования на выплату заработной платы увеличивается с каждым годом, средняя заработная плата увеличивается с каждым годом, о чем говорят данные на рисунке 7.



Рисунок 7 – Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата в ООО «ВСП» является достаточно конкурентоспособной на рынке труда, и она регулярно повышается.

На основании изложенного следует сделать следующие выводы, что

- в 2022 году выручка увеличивается на 34,8%;
- продажи изделий имеют положительную динамику, производство товаров увеличивается;
- в 2022 году чистая прибыль увеличивается на 37%;
- численность работников имеет тенденцию к снижению – уменьшение составило 71 человек;
- средняя заработная плата также имеет тенденцию к увеличению с 84 тыс.руб. до 101 тыс.руб.;
- более 71% работников – это рабочие основных видов деятельности и вспомогательные рабочие;
- преобладающее число работников имеют возраст от 26 до 40 лет.
- заработная плата состоит из окладной части или тарифной ставки, содержит в себе стимулирующие и компенсационные выплаты и является конкурентной на рынке труда в данной отрасли.

2.2 Оценка системы нематериального стимулирования персонала

Работник заинтересован в эффективном выполнении своих трудовых функций, но эффективность его труда зависит от его удовлетворенности заработной платой и другими нематериальными стимулами. Чем выше заинтересованность работника, тем выше его производительность труда.

В каждой компании существуют проблемы, которые создают низкую мотивацию к труду у персонала, они следующие:

- низкий уровень трудовой дисциплины;
- сбои в производственном процессе;
- высокая текучесть кадров;
- плохой морально психологический климат в коллективе;

- низкий профессиональный уровень персонала;
- неудовлетворенность сотрудников своим трудом и его условиями.

В ООО «ВСП» есть Положение об оплате труда, которое отражает методы материальной мотивации. В нем прописан порядок начисления поощрительных выплат, надбавок и доплат и отражены критерии для предоставления льгот. Также в систему мотивации персонала ООО «ВСП» входит нематериальная мотивация, которая включает в себя:

- создание положительного морально-психологического климата в коллективе посредством организации корпоративных мероприятий, развития у работников навыков взаимодействия, укомплектование структурных подразделений с учетом фактора психологической совместимости, поощрения неформального общения между работниками;

- улучшение условий труда посредством оснащения рабочих мест удобной мебелью, оптимальной организацией пространства, кулерами с водой, частично внедрен дизайн рабочих кабинетов;

- поощрение работников на локальном уровне посредством грамот, благодарностей, подарков детям, вывеска фотографии сотрудника на доску почету с лучшими работниками.

Для того чтобы оценить актуальное состояние управления мотивацией необходимо провести анализ выбытия персонала, текучести, приема на работу, стабильности и рассчитать коэффициенты. Результаты представим в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о движении персонала

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Увольнение по соглашению сторон (чел.)	15	25	10
Увольнение по собственному желанию (чел.)	65	71	24
в т.ч. нежелательное увольнение (чел.)	40	42	19
ИТОГО уволено:	80	96	34

Продолжение таблицы 5

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Среднесписочная численность	488	423	417
Принято (чел.)	15	31	28
Работают более 3 лет (чел.)	298	284	276
Коэффициент оборота по выбытию (%) (строка 4 / строка 5 * 100%)	16%	23%	8%
Коэффициент общего оборота (%) (строка 4 + строка 6 / строка 5 * 100%)	19%	30%	15%
Коэффициент текучести (%) (строка 2 / строка 5 * 100%)	13%	17%	6%
Коэффициент нежелательной текучести (%) (строка 3 / строка 5 * 100%)	8%	10%	4,5%
Коэффициент стабильности персонала (%) (строка 7 / строка 5 * 100%)	61%	67%	66%

Из представленной таблицы можем сделать вывод, что преобладающий причиной увольнения работников является собственное желание. По причинам нарушения трудовой дисциплины увольнений во всех периодах не было, однако были увольнения по причине соглашения сторон. Как правило, в данном случае инициатором выступала организация, а работник соглашался с предложенными условиями.

Прием в 2020 году составил 15 человек, в 2021 – 31 человек и в 2022 – 28 человек. Из представленных данных видно, что в 2020 году количество принятых увеличивается, а в 2021 уменьшается, но она незначительное количество человек.

В таблице рассчитаны различные коэффициенты, влияющие на мотивацию работников. Проанализируем их более подробно.

Коэффициент оборота по приему составляет в 2020 году 3 %, в 2021 и 2022 – по 7%. Оборот по приему невысокий – это обусловлено тем, что в компании идет плановое снижение численности персонала.

Коэффициент оборота по выбытию 2020 году составляет 16%, в 2021 году он повышается до 23% – это связано с плановым снижением

численности, а в 2022 году оборот по выбытию снижается до 8% и приходит в почти оптимальные значения.

Коэффициент текучести отражает излишний оборот по выбытию. В 2020 году он составляет 13%, в 2021 увеличивается до 17%, а в 2022 снижается до 6%, приходя к установленной норме в 5%. Излишний оборот для компании не полезен, так как работники меняют место работы по причине того, что их не устраивают условия в компании. Это «звоночек» руководству компании о том, что возможно условия трудовых отношений не конкурентоспособные и нужно их пересматривать. Также в излишний оборот включаются те работники, которых компания выводит из состава сотрудников по причинам их непродуктивной работы. Это означает, что при подборе персонала были сделаны ошибки, которые нужно проанализировать и процесс подбора обновить.

Коэффициент нежелательной текучести измеряет текучесть сотрудников по собственному желанию, об увольнении которых компания сожалеет. В 2020 году он составляет 8%, в 2021 увеличивается до 10%, а в 2022 снижается до 4,5%. Коэффициент нежелательной текучести отражает увольнение тех работников, которых организация хотела бы сохранить. В показателе нежелательной текучести считается потеря ценных кадров, обладающих ключевыми для компании навыками и компетенциями. Если смотреть по динамике, то показатель сначала увеличивается на 2% в 2021 году по сравнению в 2020 годом, но нужно отметить, что в этом периоде было снижение численности персонала и большое количество увольнений. А вот в 2022 году показатель снижается, однако по сравнению с общей текучестью он высокий, так как из общей текучести 6% большая часть – 4,5% является нежелательной. Это говорит о том, что 75% работников были из той категории, об увольнении которых компания сожалеет.

Коэффициент стабильности персонала отражает количество работников, отработавших более 3 лет в компании. В 2020 году он составляет 61%, в 2021 увеличивается до 67%, а в 2022 снижается до 66%.

Коэффициент стабильности персонала играет значительную роль в развитии компании. Каждый год, отработанный сотрудником в компании, дает этому сотруднику адаптацию в коллективе, знание специфики предприятия [4]. И чем дольше работник трудится в компании, тем более возрастает его ценность для компании. Он приобретает дополнительный профессиональный опыт, навыки, он налаживает связи с коллективом, умело коммуницирует, что влияет на время выполнения его трудовых обязанностей, на снижение ошибок, процента брака в процессе труда и т. п. Таких работников ценят больше, чем новичков, так как у него более высокая квалификация и больше опыт. Чем ценнее сотрудник, тем больше «потеря» у компании, потому что в сотрудника уже были вложены определенные усилия и средства и чем больше вклад, тем сильнее потеря.

Для анализа системы мотивации и стимулирования персонала необходимо определить удовлетворенность работников трудом в компании. Для этого было проведен опрос работников по анкете, которая включала в себя 15 характеристик работы. Работники должны были выбрать 5 самых важных для них характеристик. В опросе приняли участие 70% работников. Результаты опроса оказались следующие:

- высокая заработная плата – 96%;
- материальное обеспечение труда – 90%;
- возможность общения в процессе работы – 63%;
- организация оптимальных условий труда – 54%;
- престиж профессии – 44%;
- карьерный рост – 39%;
- низкая напряженность труда – 38 %;
- моральное стимулирование – 31%;
- самостоятельность в выполнении работ – 21%;
- участие в управлении компанией – 20%;
- разнообразность работы – 19%;
- возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия – 14%;

- трудовой настрой коллектива – 14%;
- сложность работы – 10%;
- экономические нововведения в компании – 8%;

Анализируя результаты опроса можно сделать следующие выводы, что основной мотив – денежный. Из нематериальных методов стимулирования преимущество имеют: общение с коллегами, карьерный рост, условия труда, престижность профессии, низкая напряженность труда.

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала необходимо определить, к каким мотивационным типам относятся работники компании. Для определения мотивационных типов личности лиц, работающих в компании, было проведено анкетирование по методу Герчикова. Анкета включала в себя 23 вопроса (Приложение Б).

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому. Всего выделено 5 типов:

- (ИН) инструментальный;
- (ПР) профессиональный;
- (ПА) патриотический;
- (ХО) хозяйский;
- (ЛЮ) люмпенизированный.

Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Люмпенизированный тип «избегающий» - лица с таким типом не настроены на работу, их сложно заинтересовать. Практически отсутствует стремление зарабатывать. Для этого типа не имеет значения процесс работы и ее содержание, отсутствует потребность в сопричастности к коллективу и самой работе. Задача люмпенизированного типа «увильнуть» от труда, при условии, что их не накажут. Присутствует низкий уровень мотивации к работе и безответственность, отсутствует стремление к обучению. Однако, им можно поручить работу, на которую не согласятся работники других

мотивационных типов. В оплате труда предпочитают стабильный оклад и фиксированные премии.

Хозяйский тип ценит в своей работе самостоятельность и ответственность. Процесс работы его интересует в некоторой степени, и оплата труда также стоит не на первом месте, однако, важным для хозяйского типа является полная свобода действий и принятия решений. Люди такого мотивационного типа знают, что надо делать и как делать. Минусом такого типа является сложность управления ими – этот тип тяжело поддается управлению. Труд должен быть оплачен в соответствии с результатами проделанной работы.

Профессиональный тип стремится к развитию карьеры и профессиональному росту. Для него имеет определяющее значение признание в профессии. Легко берет на себя ответственность. Будет работать только в том случае, если ему интересен процесс работы, финансовая составляющая – вторична. Люди такого типа являются профессионалами своего дела, они не включаются в организационные процессы, не стремятся к власти, для них важно проявить себя, доказать себе и окружающим свой профессионализм. Они часто повышают квалификацию, принимают участие в тренингах и вебинарах. Возможность постоянно повышать квалификацию – практически высшая ценность.

Патриотический тип желает получить признание своих заслуг перед компанией. Основная ценность – уважение коллег и руководителей. Характеризуется проявлением заботы о коллегах, сопричастностью к общему делу, не очень ценит профессиональный рост. Патриот готов взять дополнительные обязанности и не боится переработок. Мотивом у такого типа личности выступает чувство собственной важности.

Инструментальный тип рассматривает работу в качестве источника дохода, карьера для них не является ценностью – они ценят справедливое вознаграждение за вложенные усилия. Мотивация такого типа достаточно проста – финансовая, однако подобрать нематериальную мотивацию

окажется сложностью. Ценят сдельную оплату труда со значительной переменной частью, которая зависит от результатов работы.

В анкетировании приняли участие 70% работников. Анкеты были переданы руководителям подразделений, и они в течение 15 дней провели анкетирование в своих подразделениях. Результаты анкетирования представлены в таблице 6.

Таблица 6 –Результаты определения мотивационных типов

Наименование подразделения	Доля персонала (в %) с преобладанием данного мотивационного типа				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
ВСЕГО	81	42	54	32	84
Руководство	5	3	1	2	1
Склад готовой продукции	4	1	1	4	2
Экономический отдел	4	1	1	1	0
Служба погрузки	6	2	0	1	1
Бухгалтерия	1	2	3	0	1
Отдел сбыта	2	0	1	2	1
Отдел кадров	2	1	0	0	1
Отдел ИТ	3	1	0	0	1
Служба безопасности	2	0	1	0	3
Производство	33	18	35	17	53
Отдел маркетинга	3	0	0	1	1
Отдел ПТО	2	2	0	1	1
Отдел охраны труда	1	1	0	0	1
Служба ремонта и обслуживания	3	2	5	1	6
Инженерная группа	2	3	1	1	5
Служба энергетика	4	3	3	1	3
Служба механика	4	2	2	0	3

Положительными мотивационными типами для компании являются «профессиональный», «патриотический» и «хозяйский», нежелательными являются «инструментальный» и «люмпенизированный».

На рисунке 8 наглядно представлено распределение мотивационных типов в компании. На рисунке 8 видно, что количество работников, относящихся к «положительным» мотивационным типам - 138 человек, это 43% от общей численности людей, принявших участие в анкетировании.

Количество работников, относящихся к «нежелательным» мотивационным типам –165 человек, это 57 %.

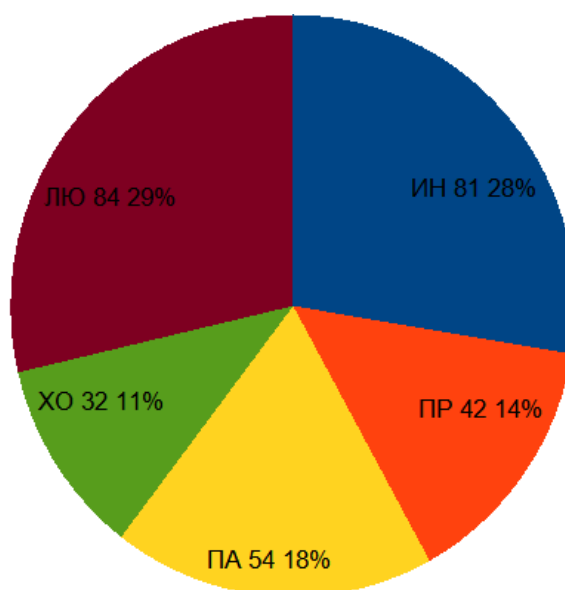


Рисунок 8 –Результаты определения мотивационных типов

Из приведенных данных можно сделать вывод, что в компании преобладающими типами являются люмпенизированный и инструментальный. Это нежелательные типы, однако, по некоторым данным, большинство работников компаний в России относятся именно к таким типам.

Обобщенная классификация работников по преобладающим проявлениям дает инструмент планирования мотивационной стратегии. Только максимально учитывая характеры сотрудников можно выработать работающую систему мотивации и стимулирования.

Теперь определим, какому мотивационному типу соответствуют инструменты нематериальной мотивации. Результат представим в таблице 7.

Таблица 7 – Таблица соответствия инструментов мотивации мотивационным типам

	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
Наказания, угрозы	в денежной форме	запрещены	в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	разрешены	нейтральные	разрешены	нейтральные
Покупка, аренда жилья	в денежной форме	при целевой договоренности	в знаковой форме	при целевой договоренности	базовые
Моральные	запрещены	разрешены	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм	запрещены	запрещены	разрешены	запрещены	базовые
Условия труда	нейтральные	базовые	нейтральные	разрешены	запрещены
Карьера развитие	разрешены	базовые	нейтральные	разрешены	запрещены
Участие в управлении	нейтральные	разрешены	разрешены	базовые	запрещены

В организации труда персонала главный акцент делается на человеке. Необходимо организовать труд работника максимально комфортно, чтобы он приобретал опыт и знания, а потом передавал все свои знания и умения коллегам. Далее определим, какому мотивационному типу соответствуют организация труда. Результат представим в таблице 8.

Таблица 8 – Таблица соответствия организации труда мотивационным типам

	функции	инициатива	дисциплина
ИН	нейтральное	только при особом стимулировании	средняя
ПР	расширенное	высокая	средняя со срывами
ПА	расширенное	высокая	высокая
ХО	стремление к системной законченности	высокая в пределах работы	средняя
ЛЮ	суженное	отсутствует	средняя или низкая

Далее сопоставим данные таблиц 6, 7 и 8 что даст возможность определить к какой группе работников применять те или иные методы стимулирования. Сводные данные представим в таблице 9, где определим преобладающий тип в каждом отделе, а также обозначим мотивационные типы в порядке убывания.

Таблица 9 –Мотивационные типы в подразделениях в порядке убывания

Подразделение	Код подразделения	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
ВСЕГО		ЛЮ	ИН	ПА	ПР	ХО
Руководство	01	ИН	ПР	ХО	ПА/ЛЮ	
Склад готовой продукции	15	ИН/ХО	ЛЮ	ПР/ПА		
Экономический отдел	05	ИН	ПР/ПА/ХО			
Служба погрузки	17	ИН	ПР	ХО/ЛЮ		
Бухгалтерия	04	ПА	ПР	ИН/ЛЮ		
Отдел сбыта	09	ИН/ХО	ПА/ЛЮ			
Отдел кадров	08	ИН	ПР/ЛЮ			
Отдел ИТ	07	ИН	ПР/ЛЮ			
Служба безопасности	16	ЛЮ	ИН	ПА		
Производство	02	ЛЮ	ПА	ИН	ПР	ХО
Отдел маркетинга	06	ИН	ХО/ЛЮ			
Отдел ПТО	11	ИН/ПР	ХО/ЛЮ			
Отдел охраны труда	10	ИН/ПР/ЛЮ				
Служба ремонта и обслуживания	14	ЛЮ	ПА	ИН	ПР	ХО
Инженерная группа	03	ЛЮ	ПР	ИН	ПА/ХО	
Служба энергетика	13	ИН	ПР/ПА/ЛЮ	ХО		
Служба механика	12	ИН	ЛЮ	ПР/ПА		

Анализ таблицы 9 показывает нам, что в компании в целом преобладает люмпенизированный мотивационный тип, на втором месте – инструментальный, на третьем – патриотический, на четвертом – профессиональный и на пятом – хозяйский. Исходя из определенных мотивационных типов можно определить полезность инструментов мотивации. В данном случае хорошо работают денежные стимулы, в том числе овеществленные денежные стимулы, также моральные и патернализм. Участие в управлении и стимулирование карьерным ростом и условиями труда не рекомендуется. Однако, это обобщенная картина. Если более точно подходить к определению методики стимулирования, то в некоторых структурных подразделениях преобладает инструментальный тип. Следовательно, к данному типу полезно применять также денежное стимулирование, карьеру и развитие, участие в управлении, улучшение условий труда, но не рекомендуются моральные и патернализм. Получается, что для двух преобладающих типов в компании рекомендуются абсолютно противоположные методы стимулирования. Если рассматривать стимулирование через организацию труда, то напрашивается вывод, что

функции для преобладающих типов необходимо четко обозначить и установить достаточно жесткие рамки дисциплины. Для лиц, которые попадают под патристический и профессиональный тип необходимо расширение функций и лояльность к дисциплине. Исходя из данной информации напрашивается вывод, что требуется разработка системы стимулирования, которая будет включать в себя максимальное количество инструментов стимулирования. Однако, для каждого структурного подразделения необходимо применять «свои» методы стимулирования.

На основании анализа, проведенного во втором параграфе определены проблемы в системе нематериальной мотивации. Они следующие:

- система нематериальной мотивации организована хаотично и не имеет четких критериев, инструментов и регламентов.

- в компании присутствуют методы нематериальной мотивации, но они дают недостаточную отдачу, так как работники компании относятся к таким мотивационным типам, на которых установленная в компании мотивация практически не действует.

Следовательно, необходимо кардинально пересмотреть систему нематериальной мотивации персонала.

Выводы. На основании изложенного во второй части работы следует сделать следующие выводы:

- в 2022 году выручка увеличивается на 34,8%;
- продажи изделий имеют положительную динамику, производство товаров увеличивается;
- в 2022 году чистая прибыль увеличивается на 37%;
- численность работников имеет тенденцию к снижению – уменьшение составило 71 человек;
- средняя заработная плата также имеет тенденцию к увеличению с 84 тыс.руб. до 101 тыс.руб.;
- более 71% работников – это рабочие основных видов деятельности и вспомогательные рабочие;

- преобладающее число работников имеют возраст от 26 до 40 лет.
- заработная плата состоит из окладной части или тарифной ставки, содержит в себе стимулирующие и компенсационные выплаты и является конкурентной на рынке труда в данной отрасли;

- в систему мотивации персонала входит нематериальная мотивация, которая включает в себя: создание положительного морально-психологического климата; улучшение условий труда; поощрение работников на локальном уровне;

- преобладающая причина увольнения – собственное желание;
- оборот по приему невысокий – в компании идет плановое снижение численности персонала;

- коэффициент оборота по выбытию почти в норме;
- коэффициент текучести в конце периода в норме - 5 %;
- коэффициент нежелательной текучести снижается до 4,5%;
- коэффициент стабильности снижается до 66%;
- для анализа системы мотивации был проведен опрос работников, в котором приняли участие 70% работников: основной мотив –денежный;

- из нематериальных методов стимулирования преимущество имеют: общение с коллегами, карьерный рост, условия труда, престижность профессии, низкая напряженность труда;

- для совершенствования системы мотивации было проведено анкетирование по методу Герчикова, оно показало, что преобладающими типами являются люмпенизированный и инструментальный, на третьем месте – патристический, на четвертом – профессиональный и на пятом – хозяйский.

В третьей части исследования будут отражены проблемы в системе мотивации ООО «ВСП» и предложена программа оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода.

3 Мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала в ООО «ВСП» на основе нематериального метода

3.1 Описание программы по оптимизации системы мотивации персонала в ООО «ВСП» на основе нематериального метода и ее основные этапы

Проведенный анализ системы мотивации персонала показал, что в ООО «ВСП» присутствует материальная и нематериальная мотивация. В компании разработано и введено в действие Положение об оплате труда, в котором отражены инструменты материальной мотивации. Система материальной мотивации в компании организована и имеет четкие алгоритмы. Система нематериальной мотивации организована хаотично и не имеет четких критериев, инструментов и регламентов. Это и является основной проблемой. Также существует еще одна проблема, вытекающая из первой, которая характеризуется тем, что в компании присутствуют методы нематериальной мотивации, но они дают недостаточную отдачу, так как работники компании относятся к таким мотивационным типам, на которых установленная в компании мотивация практически не действует. Следовательно, необходимо кардинально пересмотреть систему нематериальной мотивации персонала. Проблемы наглядно представлены на рисунке 9.

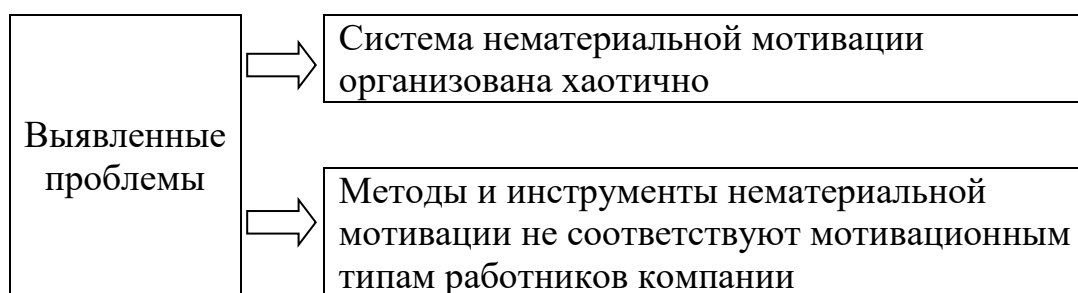


Рисунок 9 – Выявленные проблемы в системе нематериальной мотивации персонала

Проблемы, выявленные в ходе исследования, не являются критично затрудняющими работу компании. При этом их устранение будет способствовать улучшению эффективности труда работников компании, а это, в свою очередь, приведет к ускорению достижения целей ООО «ВСП».

Для устранения указанных проблем предлагается разработка программы по улучшению системы нематериальной мотивации персонала. Данная программа будет включать в себя конструктивные мероприятия. В программе будут отражены мероприятия по оптимизации системы мотивации персонала, ответственные должностные лица, сроки разработки мероприятий и сроки внедрения, стоимость, расчет затрат. Должностные лица будут принимать участие в разработке программы в соответствии с возложенными на них полномочиями и обязанностями. Представим программу мероприятий в таблице 10.

Таблица 10 – Программа мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода

Наименование	Содержание	Срок	Ответственные лица
Подготовка программы	Программа по оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода	01.06.2023-01.12.2023	Руководители структурных подразделений, кадровая служба, юрисконсульты, руководство
Цель программы	Оптимизация системы мотивации персонала на основе нематериального метода		
Объект программы	ООО «ВСП»		
Задачи программы	Повышение мотивации персонала Повышение удовлетворенности работника своей работой и качеством условий труда и, как следствие, повышение производительности и эффективности трудовых операций. Сокращение текучести кадров и, как следствие, снижение затрат на на движение контингента работников		
Мероприятие программы №1	Разработка Положения о мотивации персонала, включающее материальную и нематериальную мотивацию	31.08.2023	Руководители структурных подразделений, кадровая служба, юрисконсульты, руководство

Продолжение таблицы 10

Наименование	Содержание	Срок	Ответственные лица
Мероприятие программы № 2	Создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами.	31.07.2023	Руководители структурных подразделений, кадровая служба, юрисконсульты, руководство

В таблице 10 предложена программа мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода. В программе предложены два мероприятия, рассмотрим их более подробно.

Мероприятие № 1. Разработка Положения о мотивации персонала, включающее материальную и нематериальную мотивацию.

Предполагается, что Положение должно содержать следующие части:

– Общие положения. Данная часть отражает цель разработки положения, спектр его действия в компании, категории персонала, подпадающие под действие Положения.

– Цели мотивации персонала. Данная часть отражает цели, которые будут достигнуты в компании при внедрении инструментов мотивации.

– Виды мотивации персонала. В данной части отразить обобщенно виды мотивации, которые будут использованы в компании.

– Денежное стимулирование персонала. В данной части развернуто отразить инструменты и методы материального стимулирования персонала, критерии, по которым определяется размер стимулирования.

– Нематериальное стимулирование. В данной части развернуто отразить инструменты и методы нематериального стимулирования персонала, критерии, условия и сроки, необходимые для определения размера стимулирования.

– Заключительные положения. В данной части отразить процедуры утверждения, введения в действие и внесение изменений в Положение, нормативно-правовую и методическую базу, ответственных лиц.

Мероприятие № 2. Создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами.

Для создания инструментария необходимо точно определить какие инструменты подходят для мотивации работников ООО «ВСП» в соответствии с их мотивационными типами. Во второй части исследования были определены мотивационные типы работников, а также отражены инструменты мотивации, которые можно применять для тех или иных мотивационных типов. Необходимо распределить инструменты мотивации в порядке убывания полезности. Отразим эти данные в сводной таблице 11.

Таблица 11 – Инструменты нематериальной мотивации по шкале полезности

Мотивационные инструменты	Высокая полезность	Нейтральная полезность	Низкая полезность
Разработка и внедрение большего количества совещаний	***		
Корпоративный стиль в одежде			***
Корпоративные мероприятия/дни рождения		***	
Карьерный рост			
Тренинги с целью сплочения коллектива, соревнования		***	
Награды на государственном уровне, общественные награды			***
Награды на локальном уровне (благодарности, грамоты, дипломы)		***	
Путевки (полная частичная оплата)		***	
Подарки сотрудникам и их детям на государственные праздники	***		
Вывеска фотографии сотрудника на доску почету с лучшими работниками		***	
Грамотный подбор руководящих кадров, их обучение	***		
Демократическое управление сотрудниками			***
Развитие у сотрудников навыков взаимодействия		***	
Комплектование структурных подразделений с учетом фактора психологической совместимости	***		
Улучшение организации и условий труда		***	
Внедрение дополнительной интеллектуальной нагрузки в	***		

Продолжение таблицы 11

Мотивационные инструменты	Высокая полезность	Нейтральная полезность	Низкая полезность
работе			
Организация обучения сотрудников		***	
Оснащение рабочих мест качественной мебелью, кулерами с водой, и другими удобствами		***	
Дизайн рабочих кабинетов			***
Отслеживание индивидуальных успехов сотрудников	***		
Планирование системы мотивации работников	***		
Профессиональное развитие работников		***	
Пристальное внимание на распознавании талантливых сотрудников	***		
Поощрение ответственных и инициативных работников	***		
Создание коллективов с инициативой самостоятельного управления			***
Благодарность сотрудникам за внесение предложений и за идеи по решению проблем организации		***	
Ротация кадров и рабочих задач	***		
Создание обратной связи с работниками	***		
Делегирование управленческих задач			***
Поощрение за значимые идеи для развития предприятия	***		
Конкурсы, смотр мастерства сотрудников, нестандартные номинации		***	
Мастер-классы от приглашенных специалистов		***	
Наставничество более опытных над новичками	***		
Турниры, соревнования отделов/коллективов		***	
Творческий отпуск			***
Предоставление отгулов/выходных/свободных часов	***		
Удаленная работа		***	
Гибкий режим рабочего времени			***
Переименование должности	***		
Обеспечение питанием	***		
Геймификация			***
Баланс работы и личной жизни		***	
Внимательность к подчиненным, доброта		***	
Четкое разграничение должностных обязанностей	***		

Анализ таблицы 11 показывает нам, что в целом по компании высокую полезность будут иметь следующие мотивационные инструменты:

- Разработка и внедрение большего количества совещаний
- Подарки сотрудникам и их детям на государственные праздники

- Грамотный подбор руководящих кадров, их обучение
- Комплектование структурных подразделений с учетом фактора психологической совместимости

- Отслеживание индивидуальных успехов сотрудников
- Планирование системы мотивации работников
- Поощрение ответственных и инициативных работников
- Ротация кадров и рабочих задач
- Создание обратной связи с работниками
- Поощрение за значимые идеи для развития предприятия
- Наставничество более опытных над новичками
- Предоставление отгулов/выходных/свободных часов
- Переименование должности
- Обеспечение питанием
- Четкое разграничение должностных обязанностей

Однако, для оптимальной системы мотивации необходим не общий, а точечный подход к применению инструментов мотивации. Поэтому необходимо определение полезных инструментов мотивации для конкретных структурных подразделений в соответствии с мотивационными типами. Представим предлагаемые данные в таблице 12.

Таблица 12 – Полезность инструментов мотивации для конкретных структурных подразделений

Мотивационные инструменты	Код структурного подразделения*																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Организация регулярных совещаний, собраний	*				*	*	*	*		*		*	*	*			
Создание имиджа компании, корпоративного стиля,				*	*		*	*			*	*	*				
Корпоративные мероприятия/дни рождения				*		*	*		*						*		*
Карьерный рост	*		*			*			*		*						
Тренинги, выездные семинары, хакатоны, эскейп-румы				*	*		*	*			*						*
Государственные и общественные награды			*	*													
Награды за достижение рабочих рубежей, сертификаты благодарности		*	*	*					*		*						*
Путевки (полная частичная оплата)	*	*		*			*	*		*		*	*	*		*	*
Детские подарки, корзины заботы		*			*		*	*	*			*	*	*		*	*

Продолжение таблицы 12

Мотивационные инструменты	Код структурного подразделения*																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Фото работника на доске почета		*		*					*		*						
Грамотный подбор руководителей	*			*			*	*		*	*	*	*	*			
Демократический стиль управления				*	*			*		*							
Развитие у работников навыков взаимодействия, сплоченности	*				*	*				*					*	*	*
Укомплектование отделов с учетом фактора психологической совместимости		*	*			*				*				*	*	*	*
Организация удобных рабочих мест, оснащение мест эргономичной мебелью			*		*	*			*						*		*
Внедрение дополнительной интеллектуальной нагрузки	*		*						*			*	*				
Организация повышения квалификации	*		*	*	*												
Оснащение рабочих мест кулерами с водой, и другими удобствами			*	*	*										*		*
Организация рабочего пространства	*				*												
Отслеживание индивидуальных успехов сотрудников		*				*	*	*		*	*	*	*	*		*	
Планирование системы мотивации работников		*					*	*									
Профессиональное развитие работников	*		*	*	*				*			*					
Пристальное внимание на распознавании талантливых сотрудников					*	*	*	*		*	*			*			*
Поощрение ответственных и инициативных работников		*		*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Создание коллективов с инициативой самостоятельного управления				*	*				*								
Благодарность сотрудникам за внесение предложений и за идеи по решению проблем организации			*						*			*	*		*		*
Ротация работников		*							*	*				*		*	
Создание обратной связи		*							*					*		*	
Делегирование	*			*					*		*						
Поощрение за значимые идеи для развития предприятия	*						*	*		*				*		*	
Конкурсы, смотр мастерства сотрудников, нестандартные номинации		*					*	*		*							
Мастер-классы от приглашенных специалистов				*	*			*	*								
Наставничество более опытных над новичками		*														*	*
Турниры, соревнования отделов/коллективов						*		*			*						
Творческий отпуск			*			*			*								
Предоставление отгулов/выходных/свободных часов		*			*				*						*		
Удаленная работа	*		*	*													
Гибкий режим рабочего времени			*	*	*				*						*		
Переименование должности	*					*	*	*		*		*	*		*		*
Обеспечение питанием		*								*		*	*	*	*	*	*
Геймификация						*			*							*	
Баланс работы и личной жизни	*			*	*												
Внимательность к подчиненным, доброта					*				*		*	*	*		*		*
Четкое разграничение должностных обязанностей		*				*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*

* - код структурного подразделения указан в таблице 5.

Из таблицы 12 можно сделать выводы, что инструменты для мотивации в каждом подразделении разные. Данный вывод необходимо учитывать при разработке Положения о мотивации работников ООО «ВСР». Каждый мотивационный инструмент нуждается в глубокой проработке перед его использованием. Так, например, разработку и внедрение большего количества совещаний предполагает, что необходим анализ текущего количества совещаний и определение потребности в увеличении количества совещаний, разработка плана с тематикой совещаний, доведение до работников. Для карьерного роста необходимо создание кадрового резерва работников, для грамотного подбора руководящих кадров необходимо Положение о подборе работников, в котором будут определены требования к должностям, отражен алгоритм действий для закрытия вакансии. Для комплектования структурных подразделений с учетом фактора психологической совместимости необходима разработка анкет на определение психотипов и их совместимостей. Для организации обучения сотрудников необходима разработка индивидуальных карт развития работника, регулярный анализ соответствия работника требованиям, предъявляемым к должности, определение несоответствий и планирование обучения по необходимым программам. Для внедрения дополнительной интеллектуальной нагрузки в работе необходимо определение функционала на должности и загруженности во временном интервале, а также определение факта того, что работник справится с дополнительной нагрузкой. Для внедрения удаленной работы необходимо разработать план перехода сотрудников на удаленную работу и обучать персонал с использованием современных возможностей дистанционного обучения с целью приобретения ими необходимых цифровых компетенций. Таким образом перед внедрением любого мотивационного инструмента подразумевается предварительная базовая проработка.

Подводя итог, следует отметить, что предлагаемая программа является важной для оптимизации системы мотивации персонала, следовательно,

после внедрения данной программы, ожидается повышение эффективности труда работников ООО «ВСП». Предложенная программа поможет внести полезные изменения в систему мотивации персонала, оптимизировать ее и наполнить содержательно.

Выводы. Обобщая данные необходимо сделать вывод, что в данном параграфе определены недостатки системы мотивации работников ООО «ВСП» и предложена программа оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода. Программа включает в себя следующие мероприятия: разработка Положения по мотивации работников ООО «ВСП»; создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами и внедрение его в систему мотивации персонал. В следующем параграфе будет проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность разработанной программы

Для оценки эффективности разработанной программы следует провести расчет суммарных затрат, которые понесет компания для внедрения предложенной программы. Представим их в таблице 13.

Таблица 13 – Суммарные затраты на предлагаемую программу.

Наименование мероприятия	Разделы мероприятий	Расходы
Разработка Положения о мотивации персонала, включающее материальную и нематериальную мотивацию	1. Общие положения. 2. Цели мотивации персонала. 3. Виды мотивации персонала. 4. Денежное стимулирование персонала. 5. Нематериальное стимулирование. 6. Заключительные положения.	131748 руб.
Создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами	Для создания инструментария необходимо точно определить какие инструменты подходят для мотивации работников в соответствии с их мотивационными типами.	224438 руб.
-	Итого	356186 руб.

Экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий состоит из суммы отдельных расчетов. Следовательно, необходимо провести расчет частных затрат на реализацию программы.

Таблица 14 - Расчет затрат на реализацию программы по первому мероприятию

Наименование мероприятия	Срок	Ответственный	Затраты в днях	Затраты в денежном эквиваленте
Разработка Положения о мотивации персонала	30.06.23	Начальник кадровой службы	5 дней	Оплата труда: $75000/21*5=17857$ руб. Налоги на оплату труда: $17857*30,2\% = 5392$ руб. Общая сумма: 23250руб.
Согласование Положения с руководителями структурных подразделений	до 31.07.2023	Руководители структурных подразделений	$16*4$ час.= 64 час/ 8 час= 8 дней	Оплата труда: средняя з/п руководителя $140000/21*8=53333$ руб. Налоги на оплату труда: $53333*30,2\% = 16106$ руб. Общая сумма: 69440руб.
Согласование Положения с юристом	до 10.08.23	Юрист	3 дня	Оплата труда: $70000/23*3=9130$ руб. Налоги на оплату труда: $9130*30,2\% = 2757$ руб. Общая сумма: 11887руб.
Утверждение Положения руководителем	до 21.08.23	Руководитель	0,5 дня	Оплата труда: $900000/23*0,5=19565$ руб. Налоги на оплату труда: $19565*30,2\% = 5908$ руб. Общая сумма: 25473руб.
Доведение Положения до сведения работников	до 31.08.23	Специалист по кадрам	0,5 дня	Оплата труда: $60000/23*0,5=1304$ руб. Налоги на оплату труда: $1304*30,2\% = 393$ руб. Общая сумма: 1698руб.
-	-	ИТОГО	17	131748 руб.

Из таблицы 14 можно сделать выводы, что затраты на мероприятие № 1 составляют 131748 рублей.

Далее произведем расчет затрат по второму мероприятию. Результаты представим в таблице 15.

Таблица 15 - Расчет затрат на реализацию программы по второму мероприятию

Создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами				
Создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами	30.06.23	Начальник кадровой службы	10 дней	Оплата труда: 75000/21*10=35714руб. Налоги на оплату труда: 35714*30,2% = 10785руб. Общая сумма: 46500руб.
Согласование инструментария нематериального стимулирования с руководителями структурных подразделений	до 10.07.2023	Руководители структурных подразделений	16*1 день = 16 дней	Оплата труда: средняя з/п руководителя 140000/21*16=106666руб. Налоги на оплату труда: 106666*30,2% = 32213руб. Общая сумма: 138880руб.
Согласование инструментария нематериального стимулирования с юрисконсультom	до 20.07.2023	Юрисконсульт	3 дня	Оплата труда: 70000/23*3=9130руб. Налоги на оплату труда: 9130*30,2% = 2757руб. Общая сумма: 11887руб.
Согласование инструментария нематериального стимулирования руководителем	до 25.07.2023	Руководитель	0,5 дня	Оплата труда: 90000/23*0,5=19565руб. Налоги на оплату труда: 19565*30,2% = 5908руб. Общая сумма: 25473руб.
Внедрение инструментария нематериального стимулирования в Положение о мотивации	до 31.07.2023	Специалист по кадрам	0,5 дня	Оплата труда: 60000/23*0,5=1304руб. Налоги на оплату труда: 1304*30,2% = 393руб. Общая сумма: 1698руб.
		Итого	30 дней	224438 руб.
		ВСЕГО	47 дней	356186 руб.

Из таблицы 15 можно сделать выводы, что затраты на мероприятие №2 составляют 224438 рублей.

Общая сумма всех расходов составит: 356186 рублей.

$$131748 + 224438 = 356186 \text{ руб.}$$

(1)

Дополним ранее проанализированную таблицу 5 прогнозными значениями после внедрения программы. По предварительным оценкам за счет введения программы по оптимизации системы мотивации персонала на основе нематериального метода, уровень коэффициентов значительно улучшится. Представим прогнозируемые данные в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнительный анализ движения работников и изменения коэффициентов после введения предложенной программы

	2020 год	2021 год	2022 год	Прогноз 2023 год
Среднесписочная численность	488	423	417	420
Приняты	15	31	28	23
Работают более 3 лет	298	284	276	291
Оборот по приему	3%	7%	7%	5%
Оборот по выбытию	16%	23%	8%	5%
Общий оборот %	19%	30%	15%	10%
Текучесть %	13%	17%	6%	4%
Стабильность %	61%	67%	66%	69%

Ожидаются положительные результаты после внедрения программы, такие как снижение выбытия персонала на 3%, текучести кадров на 2%, снижение нежелательной текучести, повышение коэффициента стабильности персонала на 3%, коэффициент общего оборота установится на 10%. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность трудовой деятельности.

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий, необходимо выполнить некоторые расчеты.

Для начала необходимо определить возможное увеличение объема выполнения работ. В качестве экономических результатов осуществления мероприятий возьмем коэффициент 0,03, который и покажет увеличение уровня дополнительной выручки компании. Данный показатель исходит из

нормативных значений возможного увеличения выручки в результате проведения различных кадровых мероприятий. Прогноз увеличения выручки определяется по следующей формуле:

$$\Delta\text{Пр} = \text{Выр} * 0,03 \quad (2)$$

где $\Delta\text{Пр}$ - планируемый уровень увеличения прибыли, тыс. руб.;

Выр - выручка от реализации, тыс. руб.;

0,03 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Объем выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$8632450 \cdot 0,03 = 258973,5 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост доходов в результате реализации предложенных мероприятий составит 258973,5 тыс. руб. Далее нужно рассчитать общую сумму затрат, которая необходима для реализации предлагаемых мероприятий. Были предложены два основных мероприятия: разработка Положения о мотивации персонала, включающее материальную и нематериальную мотивацию и создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами на которые необходимо выделить денежные средства в размере 356186 руб. Далее, имея исходные данные можно рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий в денежном выражении, а также в процентном соотношении.

Совокупная экономия средств от внедрения предлагаемых мероприятий в денежном отношении определяется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Пр} - \text{З} \quad (3)$$

где Э — экономия от проведения мероприятий, тыс. руб.;

Пр - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

З - затраты на осуществление мероприятий, тыс. руб.

Произведем расчет показателя по вышеуказанной формуле:

$$\text{Э} = 258973,5 - 356,186 = 258617,3 \text{ тыс. руб.}$$

Из рассчитанной формулы следует, что совокупная экономия средств от проведения мероприятий составит 258617,3 тыс. руб. Таким образом, можно считать, что мероприятия эффективны.

Выводы. Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения мероприятий, экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий. В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что совокупная экономия средств от проведения мероприятий составит 258617,3 тыс. руб. Ожидаются положительные результаты после внедрения программы, такие как снижение выбытия персонала на 3%, текучести кадров на 2%, снижение нежелательной текучести, повышение коэффициента стабильности персонала на 3%, коэффициент общего оборота установится на 10%. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность трудовой деятельности.

Заключение

Рассмотрев теоретические аспекты нематериальной мотивации было выяснено, что мотивация основана на потребностях, меняющихся в зависимости от образования человека, его возраста, семейного положения, принадлежности к социальной группе, его увлечений и хобби. При выборе систем мотивации нужно опираться на потребности коллектива, потому что для молодых людей может быть стимулом перспектива продвижения по карьерной лестнице, может быть наличие спортивного зала и т.п. Люди семейные ценят наличие детских садов, нянь, образовательных услуг, а также мотивацию временем, например: предоставление дополнительных дней отдыха или установление неполного рабочего дня. При правильном подходе к разработке системы мотивации и ее успешном внедрении в трудовые отношения, организация получит экономический эффект, превышающий вложения в ее разработку и реализацию.

Исследование проводилось на примере ООО "ВСП". Основной вид деятельности компании - торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, код по ОКВЭД – 45.3. Руководитель: Пети Жан-Клод Этьен Виктор Мари.

Организационная структура в ООО «ВСП» линейно-функциональная. Выбор типа организационной структуры был произведен с учетом всех особенностей сферы деятельности ООО «ВСП». В компании разработаны и внедрены должностные инструкции, которые отражают функционал, в них же прописаны моменты взаимодействия с должностными лицами и структурными подразделениями, а также линии подчиненности.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ВСП» за 2020–2022 годы показывают, что

- в 2022 году выручка увеличивается на 34,8%;
- продажи изделий имеют положительную динамику, производство товаров увеличивается;

- в 2022 году чистая прибыль увеличивается на 37%;
- численность работников имеет тенденцию к снижению – уменьшение составило 71 человек;
- средняя заработная плата также имеет тенденцию к увеличению с 84 тыс.руб. до 101 тыс.руб.;
- более 71% работников – это рабочие основных видов деятельности и вспомогательные рабочие;
- преобладающее число работников имеют возраст от 26 до 40 лет.
- заработная плата состоит из окладной части или тарифной ставки, содержит в себе стимулирующие и компенсационные выплаты и является конкурентной на рынке труда в данной отрасли;
- в систему мотивации персонала входит нематериальная мотивация, которая включает в себя: создание положительного морально-психологического климата; улучшение условий труда; поощрение работников на локальном уровне;
- преобладающей причиной увольнения работников является собственное желание;
- оборот по приему невысокий – в компании идет плановое снижение численности персонала;
- коэффициент оборота по выбытию имеет почти оптимальные значения;
- коэффициент текучести приходит в конце периода к установленной норме в 5 %;
- коэффициент нежелательной текучести снижается до 4,5%;
- коэффициент стабильности снижается до 66%;
- для анализа системы мотивации был проведен опрос работников, в котором приняли участие 70% работников: основной мотив –денежный;

- из нематериальных методов стимулирования преимущество имеют: общение с коллегами, карьерный рост, условия труда, престижность профессии, низкая напряженность труда;

- для совершенствования системы мотивации было проведено анкетирование по методу Герчикова, оно показало, что преобладающими типами являются люмпенизированный и инструментальный, на третьем месте – патриотический, на четвертом – профессиональный и на пятом – хозяйский.

На основании анализа, проведенного во втором параграфе, определены проблемы в системе нематериальной мотивации. Они следующие:

- система нематериальной мотивации организована хаотично и не имеет четких критериев, инструментов и регламентов;

- в компании присутствуют методы нематериальной мотивации, но они дают недостаточную отдачу, так как работники компании относятся к таким мотивационным типам, на которых установленная в компании мотивация практически не действует.

Следовательно, необходимо кардинально пересмотреть систему нематериальной мотивации персонала. Для устранения указанных проблем предлагается разработка программы по улучшению системы нематериальной мотивации персонала. Задачи программы: повышение мотивации персонала, повышение удовлетворенности работника своей работой и качеством условий труда и, как следствие, повышение производительности и эффективности трудовых операций, сокращение текучести кадров и, как следствие, снижение затрат на движение контингента работников.

В программе предложены два мероприятия: мероприятие № 1 - разработка Положения о мотивации персонала, включающее материальную и нематериальную мотивацию; мероприятие № 2 - создание инструментария нематериального стимулирования работников в соответствии с мотивационными типами.

Для оценки эффективности разработанной программы произведен расчет общих затрат, которые понесет компания для внедрения мероприятий, экономический эффект и окупаемость предлагаемых мероприятий. В случае реализации предложенных мероприятий ожидается положительный прогноз. Планируется, что совокупная экономия средств от проведения мероприятий составит 258617,3 тыс. руб. Ожидаются положительные результаты после внедрения программы, такие как снижение выбытия персонала на 3%, текучести кадров на 2%, снижение нежелательной текучести, повышение коэффициента стабильности персонала на 3%, коэффициент общего оборота установится на 10%. Предполагается, что внедрение предложенных мероприятий повысит эффективность трудовой деятельности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреева, В. А. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала / В. А. Андреева, Н. В. Шарапова // Вектор экономики. – 2019. – № 2(32). – С. 76.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 381с.
3. Бубнова, А. А. Цифровые технологии нематериальной мотивации персонала / А. А. Бубнова // Сборник трудов X Конгресса молодых ученых : Материалы Конгресса, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 года. Том 3. – Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2021. – С. 45-48.
4. Варламов А.А. Виды трудовой адаптации. В сборнике: Сборник статей XLIII Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2020. С. 64-66.
5. Вольфсон Эдуард Николаевич, Клинцов Виталий Сергеевич, Клинцов Василий Сергеевич, Механизмы управления организационной культурой. Электронное издание / Москва, 2020. Том 2 Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-торговый Дом «ПЕРСПЕКТИВА»
6. Головина, Т.А. Кадровые аспекты развития цифровой экономики в России. // В сборнике: Человеческий капитал в формате цифровой экономики Международная научная конференция, посвященная 90- летию С.П. Капицы: сборник докладов. - 2021. - С. 316-323.
7. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников: под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.

8. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern EconomySuccess. - 2019. - № 3. - С. 15-22.

9. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 249 с.

10. Гуськова, Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, А.В. Ерастова. Д.В. Родин. - 2 - е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 212 с.

11. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер: под редакцией И. М. Степнова: перевод Д. П. Конькова. - 4-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. - 800 с.

12. Дубов А.А. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях/А.А. Дубов//Управление персоналом.-2018.-№ 5, с. 37-39.

13. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 168 с.

14. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020. 64 с.

15. Курсова, О. А. Правовое регулирование управления персоналом: учебное пособие для вузов / О. А. Курсова. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 414 с.

16. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 202 с.

17. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева,

Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова: под ред. А.Я. Кибанова. - М.: РГ-Пресс, 2021. - 78с.

18. Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. - 2019. - № 1. - С. 242-244.

19. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 191 с.

20. Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. - Москва: Русайнс, 2020. - 144 с.

21. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2020. - 467 с.

22. Орлова, Л. А. Нематериальная мотивация персонала: цели, виды, способы / Л. А. Орлова, Е. С. Макарова // Современный менеджмент: теория, методология, практика : Материалы научно-практической конференции с международным участием, Казань, 08 июня 2018 года / Под ред. А.Н. Грязнова, Ф.Ф. Хамидуллина. – Казань: Университет управления "ТИСБИ", 2018. – С. 100-107.

23. Павлова, Ю.В. Управление мотивацией персонала в стоматологической клинике // Human Progress. 2019. Том 5, Вып. 5

24. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум: учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 280 с.

25. Суркова, Ю. Э. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала / Ю. Э. Суркова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2018. – № 7. – С. 15-18.

26. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. - М.: КноРус. 2020. 720 с.

27. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2019. - Т.9. (№6А). - С. 138-143.

28. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2022). [Электронный ресурс]: <https://online.consultant.ru/> (дата обращения: 10.09.2022).

29. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 248 с.

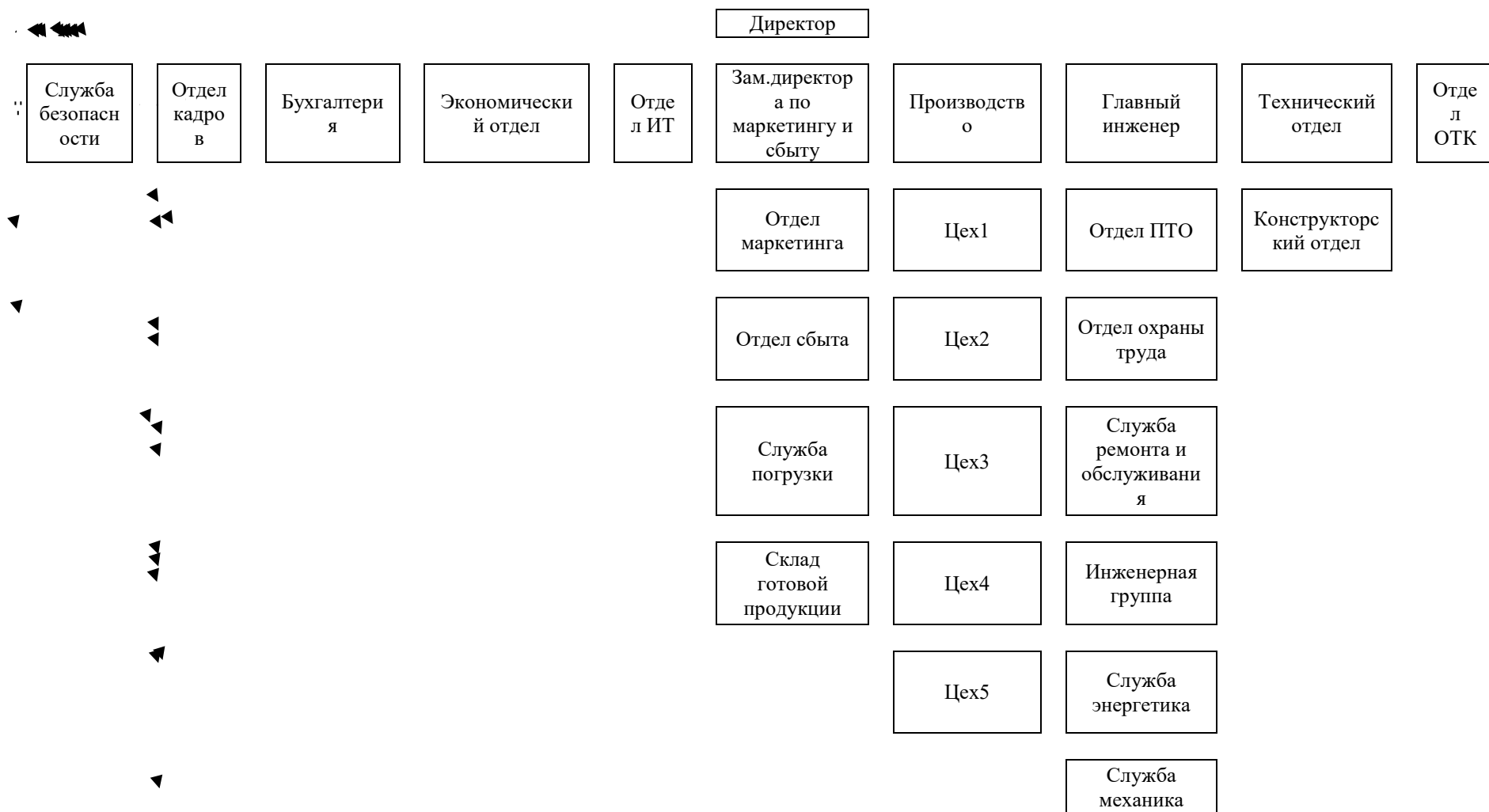
30. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.]: под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 467 с.

31. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в действующей редакции на текущую дату) "Об обществах с ограниченной ответственностью".

32. Федеральный закон от 22.11.2021 № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

Приложение А

Структура ООО «ВСП»



Приложение Б

Тест-анкета по методу Герчикова

Ф. И. О. оцениваемого _____

Возраст (полных лет) _____

Должность _____

Подразделение _____

Дата заполнения _____

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
3. Что я чувствую себя полезным и нужным.
4. Что мне за нее относительно неплохо платят.
5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
2. В своей работе я полный хозяин.
3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
4. Я ценный, незаменимый для организации работник.
5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
9. Социальные выплаты и льготы, пособия
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
10. Доходы от капитала, акций
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
11. Любые дополнительные приработки
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.
1. Очень важно.
 2. Не очень важно.
 3. Совсем не важно.
15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зарработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.
2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.
 4. Работать более интенсивно.
 5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
 6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.
22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
 2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
 3. Высокий уровень оплаты.
 4. Возможность организовывать работу других людей.
 5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
 6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.
23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:
1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
 2. Не против, если это нужно для пользы дела.
 3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
 4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
 5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
 6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
 7. Да, чем я хуже других?
 8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- Спасибо!

Приложение В

Проект Положения о нематериальной мотивации

УТВЕРЖДЕНО
Приказом директора ООО «ВСП»
от "___" _____ 20___ г. № _____

Положение о нематериальной мотивации персонала

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о нематериальной мотивации персонала в ООО «ВСП» (далее - Организация) разработано в целях улучшения организации труда, рационального использования рабочего времени, укрепления трудовой и производственной дисциплины, качественного выполнения персоналом своих служебных обязанностей, повышения ответственности за порученный участок работы и за результативность деятельности Организации в целом.

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, Уставом Организации и является внутренним документом Организации.

1.3. Настоящее Положение распространяется на всех сотрудников Организации.

2. Цели нематериальной мотивации персонала

Система нематериальной мотивации, принципы работы которой зафиксированы в положении о нематериальной мотивации разработана для достижения следующих целей:

2.1. Достижение стратегических целей бизнеса Организации через поощрение деятельности сотрудников с помощью разнообразных привлекательных для сотрудников стимулов;

2.2. Увеличение прибыли компании через стимулирование эффективного труда сотрудников компании, применяя систему льгот и поощрений в соответствии с их потребностями;

2.3. Обеспечение стабильности деятельности компании через обеспечение сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;

2.4. Формирование бренда привлекательного работодателя через справедливое пропорциональное распределение нематериальных благ в качестве дополнения к основному заработку сотрудников;

2.5. Сделать труд работника добросовестным, производительным и эффективным.

2.6. Формирование у персонала подлинной заинтересованности в конкретной работе и надлежащего отношения к ней.

2.7. Стимулирование работника к саморазвитию, повышению своей квалификации.

2.8. Создание персоналу комфортных социально-бытовых условий, позволяющих сосредоточиться на выполнении должностных обязанностей.

3. Терминология

3.1. В ООО «ВСП» используются следующие термины и понятия:

Система мотивации – совокупность взаимосвязанных факторов (стимулов), которые используются в организации для мотивирования сотрудников, а также принципы и нормы их использования.

Материальная мотивация – совокупность благ, выражающихся в денежной форме, которые сотрудник получает за свой труд, и организованную активность.

Компенсационный пакет – стабильный набор благ, которые организация предоставляет работнику за его труд, выполненные должностные обязанности.

Основная заработная плата – окладная часть оплаты труда сотрудника, в соответствии с занимаемой должностью. Предназначена для того, чтобы обеспечивать минимальную оплату труда при условии отработки установленного количества времени и объема работ.

Дополнительная заработная плата – надбавки, доплаты и компенсации, которые зависят от квалификации работника и условий труда.

Премия – переменная или постоянная выплата за основные результаты индивидуального труда сотрудника, или материальное поощрение за достижение и заслуги.

Бонус – переменная выплата за коллективные результаты труда проектной группы.

Материальная помощь. Выплачивается в чрезвычайных или особых случаях: потери жилья при стихии, пожаре или других природных катаклизмах; смерти ближайшего родственника; смерти сотрудника (выплачивается родственникам);

Дополнительные льготы - блага, предоставляемые организацией, компанией ее работникам в дополнение к оплате труда. Выражаются в материальной, организационной или иной не денежной форме.

Программы нематериального поощрения - план мероприятий, направленных на систематическое стимулирование сотрудников и повышение их удовлетворенности трудом.

Социальные льготы – это выгоды, которые предоставляются компанией сотрудникам для улучшения социальных условий. Выражается в форме социальной помощи в сфере материнства и детства, оздоровительных комплексах и другие услуги и льготы социального и/или культурного назначения, предоставляемые предприятиями своим работникам.

Поощрения – дополнительные условия, которые создает компания для повышения комфорта сотрудника, положительного изменения его статуса, улучшение условий организации рабочего места и другие.

4. Требования к качеству системы нематериальной мотивации

- 4.1 Качество системы нематериальной мотивации оценивается по показателям эффективности, которые разрабатываются на основе установленных целей, для достижения которых создается система нематериальной мотивации.
- 4.2 Показатели эффективности нематериальной мотивации:
 - 4.2.1 Текучесть кадров в процентном соотношении за текущий период от начала работы программы нематериальной мотивации до окончания финансового года.
 - 4.2.2 Оценка удовлетворенности сотрудников предприятия;
 - 4.2.3 Повышение производительности труда;
 - 4.2.4 Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по программе нематериального стимулирования.

5. Структура системы нематериальной мотивации

5.1 Участники системы

5.1.1 Субъекты – компания, владельцы и руководители, на которых возложено право и вместе с тем, обязанность распределять нематериальные блага в соответствии с правилами, установленными в данном положении. При этом взаимные руководители и работающие собственники включаются в число объектов мотивации, на которых распространяются права пользования дополнительными нематериальными льготами.

5.1.2 Объекты – сотрудники, на которых распространяется действие данного положения, по отношению к которым применяются нормы и правила нематериального стимулирования и которые участвуют в системе распределения нематериальных благ.

5.2 Ресурсы

5.2.1 Средства – денежные, материальные, административные и иные средства, которые используются для реализации программы мероприятий по нематериальному стимулированию сотрудников.

5.2.2 Внешние провайдеры – привлеченные предприятия для реализации мероприятий, запланированных в программах нематериальной мотивации. Их услуги используются в случаях, предусмотренных бюджетом реализации программы нематериальной мотивации.

5.2.3 Фонд нематериальной мотивации – часть прибыли, направляемая для реализации программ нематериальной мотивации при распределении прибыли. Формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей компании.

5.3. Пакет нематериальной мотивации. Компания формирует пакет нематериальной мотивации из следующих видов нематериальных стимулов:

5.3.1 Поощрения – выражаются в публичном признании результатов труда работников в виде благодарности, присвоения звания «Лучший профессионал года»;

5.3.2 Награждения – выражаются в выдаче статусных знаков отличия, грамот, дипломов;

5.3.3 Ценные подарки – сувениры, купоны на приобретение ценных вещей;

5.3.4 Изменение статуса сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности;

5.3.5 Обучение. Выражается в стажировке, семинарах, тренингах, предоставляемых сотруднику;

5.3.6 Блага. Выражающиеся в предоставляемых сотруднику программах негосударственных пенсионных фондов, льготы по кредитам, страхованию жизни и пр., в том числе, для родственников и членов семей работников;

5.3.7 Дополнительные льготы. Выражаются в оформлении полиса дополнительного медицинского страхования. Правом пользования услугами оздоровительных учреждений в области косметологии и физической культуры;

5.3.8 Организация корпоративного досуга. Выражается в выездных и иных мероприятиях, конкурсах с участием ближайших родственников, выставках и конкурсах для детей сотрудников;

5.3.9 Организация рабочего места. Выражается в предоставлении более современной техники, в выдаче дополнительного мобильного телефона, рабочего стола большей площади.

6. Порядок распределения нематериальных благ

6.1 Принцип формирования нематериальной части компенсационного пакета штатных сотрудников компании

6.1.1 Каждый штатный сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда и премии, начисляемой ежемесячно в составе компенсационного пакета, получает часть нематериальных стимулов.

6.1.2 Нематериальная часть компенсационного пакета включает ряд нематериальных стимулов, предусмотренных данным положением. Иные стимулы, не указанные в данном документе, не могут быть включены в компенсационный пакет сотрудника.

6.1.3 В основной компенсационный пакет категории ИТР компании дополнительно к материальному вознаграждению входят полис ОМС, зарплатная карта банка и услуги корпоративного транспорта. Дополнительно к установленным в ТК РФ правилам к оборудованию рабочего места сотрудники Организации обеспечиваются дополнительными социально-бытовыми условиями, включая бесплатное питание в столовой, бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

6.1.4 Предоставление материальной помощи

Материальная помощь предоставляется работнику Организации в случае смерти близкого родственника (родителя, супруга/супруги, ребенка, брата/сестры) в размере 10000 рублей.

В случае смерти самого работника семье работника выплачивается материальная помощь в размере 25000 рублей.

Основанием для выплаты материальной помощи в данном случае является предоставление в отдел кадров свидетельства о смерти родственника/работника.

6.1.5 Другие дополнительные нематериальные льготы, не включенные в основной компенсационный пакет, предусмотренные в Положении, распределяются между сотрудниками в зависимости от:

- трудовых достижений;
- выработки лет в компании;
- статуса по должности;
- иных, предусмотренных п. 5.2 оснований.

6.2 Способы поощрения и основания их применения

6.2.1 Льготы, распространяющиеся на сотрудников компании, успешно прошедших испытательный период.

Приобретать продукцию, производимую компанией со скидками. Размер скидки для сотрудников установлен локальными актами компании.

Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. Категории сотрудников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа директора.

6.2.2 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на сотрудников, проработавших в компании более 5 лет.

Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью.

После окончания работы в компании в связи с уходом на пенсию сотрудник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с сотрудниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства Российской Федерации.

6.3 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на менеджмент и отдельных категорий сотрудников компании.

6.3.1 Страхование жизни

В компании осуществляется один из видов страхования – страхование от несчастных случаев. Распространяется на страховые события, фактически произошедшие с застрахованным лицом. Страховыми рисками, на случай наступления которых проводится страхование в соответствии с договором страхования, являются:

- частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;
- постоянная полная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;
- смерть застрахованного лица в результате несчастного случая.

Страховые суммы устанавливаются в размере:

6.3.2 Кредитование работников

Сотрудникам предоставляются кредиты от Организации на приобретение жилья и иного движимого имущества.

Условия предоставления кредита, размер процентной ставки и прочие требования устанавливаются локальными актами компании и предоставляются на основе подтвержденного распоряжения партнера компании.

В случае, если сотрудник увольняется из компании до срока окончательного взноса по кредиту, то его обязательства перед компанией остаются вне зависимости от основания увольнения.

6.3.3 Компенсация аренды жилья

Компания компенсирует расходы на арендованные жилые помещения для директоров и руководителей подразделений, или для других категорий сотрудников по распоряжению генерального директора.

Компания арендует квартиры за счет предприятия для партнеров и директоров подразделений по распоряжению владельцев компании.

Компания компенсирует часть расходов для менеджеров в размере 30 % от ежемесячной стоимости аренды жилья, выплачиваемой менеджером.

Льготы на компенсацию расходов на аренду жилья предоставляются в случае, если нанимаемый сотрудник является иногородним и не имеет возможности приезжать в офис на транспорте каждый день.

7. Мероприятия по нематериальной мотивации

7.1. В целях признания достижений сотрудников, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения внутренней культуры компании, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, компания проводит периодические, ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников через:

- награждение сотрудников, достигших выдающихся результатов в привлечение клиентов, увеличении прибыли;
- вознаграждение сотрудников за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий;

7.2. Чтобы объединить интересы сотрудников и компании, выразить благодарность сотрудникам за труд, компания проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);
- мероприятия для чествования компании (День рождения компании, Юбилей компании);
- мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);
- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
- мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников);

7.3 Порядок планирования и проведения мероприятий по нематериальной мотивации

7.3.1 Отдел по управлению персоналом разрабатывает программы мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников компании и оформляет план их проведения в формализованных документах, основанных на данном положении о нематериальной мотивации сотрудников Организации, утвержденных директором.

7.3.2. В программах мероприятий должны использоваться методы, средства, способы нематериальной мотивации, наиболее точно отвечающие потребностям компании и установленным стратегическим целям.

8. Требования к руководителям подразделений и сотрудникам компании, применяющим нормы Положения о нематериальной мотивации

8.1 Право распоряжаться фондом нематериальной мотивации принадлежит генеральному директору организации.

8.2 Компания вправе одновременно применять к работнику несколько мер поощрения при наличии для этого оснований (мотивов).

Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непрекращаемым основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей.

При наличии оснований для поощрения работника уполномоченное лицо подает представление о поощрении работника Директору.

Представление о применении материальных мер поощрения согласовывается с бухгалтерией и отделом кадров.

Представление о поощрении подается уполномоченным лицом на согласование не позднее, чем за две недели до применения поощрения к работнику.

Срок согласования с бухгалтерией – 5 дней с момента получения представления. Согласованное представление бухгалтерия передает в отдел по управлению персоналом.

Сроки согласования с отделом по управлению персоналом:

– три дня с момента получения согласованного с бухгалтерией представления о применении материальных мер поощрения работника (работников),

– шесть дней с момента получения представления о применении моральных мер поощрения работника (работников).

Во время согласования отдел кадров и бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительные документы и объяснения, подтверждающие наличие оснований (мотива) для поощрения работника.

На основании согласованного представления отдел по управлению персоналом готовит проект приказа о поощрении работника (или работников) и передает его генеральному директору совместно с представлением.

Директор в течение пяти дней со дня получения рассматривает представление о поощрении и проект приказа о поощрении работника (или работников) и при наличии оснований издает приказ о поощрении работника (или работников).

С приказом о поощрении работника (работников) знакомят под подпись. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании работников или путем размещения соответствующего объявления на Информационной доске организации.

В трудовую книжку и личную карточку работника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставами и положениями о дисциплине Организации.

9. Дополнительные условия при увольнении сотрудников

9.1 Работникам, проработавшим 5 и более лет в компании, при увольнении по собственному желанию компания предоставляет ценные подарки в соответствии с пожеланием увольняющегося сотрудника.

9.2 Ресурсы на покупку подарков предусматриваются отдельной статьёй бюджета на нематериальную мотивацию.

10. Порядок реализации норм и правил Положения о нематериальной мотивации

10.1 Нормы и правила, установленные в Положении о нематериальной мотивации, ложатся в основу планов и регламентов, иных локальных актов по реализации мероприятий мотивации сотрудников компании к качественному выполнению рабочих обязанностей.

10.2 Руководители подразделений по согласованию с директором планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц.

10.3. Отдел по управлению персоналом планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные Положением о нематериальной мотивации.

10.4. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел по управлению персоналом может привлекать компанию – провайдеров услуг по организации корпоративных мероприятий.

10.5 План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом по управлению персоналом и утверждается директором по персоналу на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

11. Заключительные положения

11.1. Настоящее Положение утверждается решением руководителя Организации и вступает в силу с момента его утверждения.

11.2. Решение о внесении изменений или дополнений в настоящее Положение принимается руководителем Организации.

11.3. Вносимые изменения и дополнения в настоящее Положение не должны противоречить требованиям законодательства Российской Федерации.