

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

Л.А. Рейсс

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Актуальность исследования нематериальной мотивации персонала организации, а также способов ее совершенствования обусловлена тем, что традиционные методы материальной мотивации перестают быть единственным и достаточно эффективным инструментом. Нематериальная мотивация становится все более значимой в современных реалиях. В то же время, нематериальная мотивация выступает важным инструментом влияния на эффективность персонала в условиях ограниченности финансовых ресурсов, так как требует меньших затрат по сравнению с прямыми финансовыми вознаграждениями, но оказывает значительное влияние на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

Цель бакалаврской работы состоит в формировании рекомендаций, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «Юрайт Клининг».

Предметом бакалаврской работы является система нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».

Методы исследования, используемые в бакалаврской работе: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, опрос и другие.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению эффективных нематериальных стимулов на предприятии ООО «Юрайт Клининг», которые способствуют увеличению производительности сотрудников, а также улучшению системы управления персоналом в целом.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Экономическое содержание системы мотивации труда и ее виды.	6
1.2 Нематериальная мотивация персонала и способы ее совершенствования.....	16
2 Оценка системы нематериальной мотивации на примере организации ООО «Юрайт Клининг».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Юрайт Клининг».....	27
2.2 Оценка системы нематериальной мотивации ООО «Юрайт Клининг»	33
3 Формирование рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».....	44
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».....	44
3.2 Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».	49
Заключение.....	54
Список используемой литературы и используемых источников.....	57

## Введение

В современных экономических условиях ведения бизнеса эффективность деятельности каждой организации в значительной степени зависит от эффективности управления собственным персоналом. Мотивация персонала в данном случае выступает важным аспектом, так как оказывает прямое влияние на производительность труда, качество выполняемых задач, а также общую приверженность персонала к компании.

Актуальность исследования нематериальной мотивации персонала организации, а также способов ее совершенствования также обусловлена тем, что традиционные методы материальной мотивации перестают быть единственным и достаточно эффективным инструментом. Нематериальная мотивация становится все более значимой в современных реалиях.

Вместе с тем, в условиях высокой конкуренции на рынке труда за привлечение и удержание талантливых специалистов, современные организации сталкиваются с необходимостью внедрения лучших условий мотивации и труда персонала для повышения своей привлекательности.

В то же время, нематериальная мотивация выступает важным инструментом влияния на эффективность персонала в условиях ограниченности финансовых ресурсов, так как требует меньших затрат по сравнению с прямыми финансовыми вознаграждениями, но оказывает значительное влияние на мотивацию и удовлетворенность сотрудников.

В связи с актуальностью исследования, цель бакалаврской работы состоит в формировании рекомендаций, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала организации.

Задачи бакалаврской работы следующие:

- рассмотреть теоретические основы совершенствования системы нематериальной мотивации персонала;

- оценить систему нематериальной мотивации на примере организации ООО «Юрайт Клининг»;
- сформировать рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».

Объект бакалаврской работы – ООО «Юрайт Клининг».

Предметом бакалаврской работы является система нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».

Методы исследования, используемые в бакалаврской работе: логические методы, анализ финансовых показателей и научной литературы, сравнительный анализ, статистический метод, опрос и другие.

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

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников. В первом разделе рассмотрено экономическое содержание системы мотивации персонала, ее цели, задачи, также в данном разделе рассмотрены основные виды нематериальной мотивации, их значение в управлении персоналом организации, а также современные способы совершенствования. Второй раздел содержит данные анализа экономических показателей деятельности организации ООО «Юрайт Клининг», а также здесь проведена оценка системы нематериальной мотивации ее персонала. В третьем разделе сформированы рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг».

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению эффективных нематериальных стимулов на предприятии ООО «Юрайт Клининг», которые способствуют увеличению производительности сотрудников, а также улучшению системы управления персоналом в целом.

# **1 Теоретические основы совершенствования системы нематериальной мотивации персонала**

## **1.1 Экономическое содержание системы мотивации труда и ее виды**

В современных условиях развитие человеческого капитала, и в том числе мотивации персонала, дает возможным образом повысить конкурентоспособность предприятий.

В виду важности мотивации для управления персоналом предприятия, данное понятие, его сущность, значение и виды рассматриваются в своих исследованиях многими учеными уже долгое время.

Как показывает практика, преобладают на рынке те предприятия, на которых значительным образом уделяется должное внимание моральному и материальному стимулированию сотрудников.

М. В. Ефимова в своем исследовании рассматривает понятие «мотивация» в нескольких контекстах. «В одном контексте мотивация рассматривается как процесс побуждения человека к каким-либо действиям через обращение к потребностям человека. В таком ключе мотивация имеет внешний характер и ближе относится к понятию стимулирования. Второй контекст представляет мотивацию как внутреннее состояние человека, которое определяется его психологией и потребностями и формирует готовность действовать» [10, с. 295].

По мнению авторов В.С. Березняковского, Ф. А Кириллова, К.А. Цаплиной, Р.Р. Юсуповой «мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека» [3, с.33].

Автор Ю. Р. Правкина считает, что «понятие мотивации персонала тесно связано с такими понятиями, как «потребность», «мотив» и «стимул». Потребность предполагает некую необходимость, нужду человека в получении определенных благ. Обычно, для одного человека свойственна целая совокупность разных потребностей материального или морального плана. Мотив – это некий импульс, волевое действие, стремление, ориентированное на удовлетворение каких-либо потребностей. Под стимулом понимается определенный фактор, внутреннего или внешнего плана, выполняющий стимулирующую функцию, побуждающий к действию. В качестве стимула могут выступать разнообразные блага, которые человек стремится получить – предметы, услуги, ценности. В процессе мотивации к работе стимулы называют мотиваторами трудовой деятельности» [22, с. 131].

С. Н. Гамаюнов считает, что «мотивация является одной из функций управления, которая состоит в формировании у работника стимулов к труду и воздействию на его мотивы в целях изменения его профессиональных установок. Как функция менеджмента мотивация связана с процессом побуждения работника к труду через формирование мотивов его поведения» [8, с. 13].

По мнению С. А. Соколова, «с точки зрения теоретических подходов система мотивации формируется из инструментов и методов, которые направлены на повышение производительности труда. Если рассматривать основополагающие принципы успешной мотивации, то система будет базироваться на эффективном сочетании материальной и нематериальной мотивации, на связи мотивации со стратегией организации, на сбалансированности мотивации. Также хорошая система мотивации – это многоуровневость, соблюдение принципа единства полномочий и отсутствие дисфункций управления как таковых» [27, с. 106].

На основании представленных определений, можно сделать вывод, что мотивация представляет собой комплексный процесс, включающий как

внешние, так и внутренние факторы, которые побуждают человека к действиям, направленным на достижение личных и организационных целей. Мотивация выступает процессом идентификации и удовлетворения потребностей, формирования мотивов и применения стимулов, что в итоге определяет поведение и эффективность деятельности человека [7, с. 185].

«Система мотивации персонала представляет собой совокупность методов, механизмов и инструментов, направленных на стимулирование сотрудников к эффективной и результативной работе, а также на удовлетворение их личных потребностей и достижение организационных целей» [11, с. 155].

К. Э. Якушкина считает, что система мотивации персонала – это «совокупность элементов, обладающих определенной самостоятельностью, при этом находящихся в определенной взаимозависимости, в рамках системы выполняющих свою функцию, направленную на мотивацию персонала с целью повышения производительности труда.

Предметом, как одним из свойств объекта, является мотивация сотрудников, которая формируется на основе имеющихся потребностей, мотивов и под влиянием стимулов. Объект и предмет находятся под воздействием субъектов мотивации в организации – руководителей разного уровня и кадровых специалистов, которые применяют различные инструменты и технологии для формирования и повышения мотивации персонала, организуя и реализуя комплекс работ» [3735, с. 99].

Основные задачи системы мотивации персонала предприятия перечислены на рисунке 1.

Основные функции системы мотивации персонала организации подразделяются на:

- экономическая функция мотивации – связана с повышением эффективности и результативности труда сотрудников, что в конечном итоге влияет на экономическое благополучие компании;

- социальная функция мотивации, которая направлена на улучшение взаимоотношений внутри коллектива и между сотрудниками и руководством, а также на создание благоприятной социальной атмосферы в организации;
- нравственная функция мотивации – связана с формированием и поддержанием этических норм и ценностей в организации [2, с. 121].



Рисунок 1 – Задачи системы мотивации персонала предприятия [1, с. 254], [4, с. 58]

На протяжении процесса формирования данного понятия, система мотивации изучалась различными учеными. Одной из популярных теорий мотивации персонала выступает теория иерархии потребностей А. Маслоу, которая предполагает, что у человека есть иерархия потребностей, которые мотивируют его действия. «Иерархия включает физиологические потребности, потребности в безопасности, социальные потребности, потребности в уважении и признании, потребности в самореализации. Человек стремится удовлетворить более низкие потребности перед тем, как перейти к более высоким» [6, с. 92].

Также известна теория двухфакторной мотивации Ф. Герцберга, которая разделяет факторы, влияющие на удовлетворение и неудовлетворение сотрудников на две категории: факторы гигиены (заработная плата, условия труда, отношения с коллегами) и мотивационные факторы (возможность карьерного роста, признание, интересные задачи). Согласно теории, увеличение факторов гигиены просто предотвращает неудовлетворение, в то время как мотивационные факторы способствуют росту удовлетворенности.

Теория портфеля мотивации Э. Лоука и Х. Лоука предполагает, что сотрудники мотивируются различными видами вознаграждений, и эффективность мотивации зависит от того, насколько хорошо соответствуют выбранные вознаграждения индивидуальным потребностям сотрудников. По мнению исследователей, существуют три основных типа мотивационных факторов: внешние, внутренние и особенные (индивидуальные).

Теория ожиданий В. Врума основана на предположении, что сотрудники мотивированы ожиданием того, что их действия приведут к определенному результату, и этот результат будет ценен для них. Согласно теории, мотивация зависит от трех факторов, таких как вера в то, что усилия приведут к успеху, вера в то, что успешное выполнение задания приведет к желаемому результату и степень, в которой цель ценна для сотрудника.

Стоит отметить, что в настоящее время многие теории подвергаются критике в контексте управления персоналом на современных предприятиях по различным причинам. Так, например, А. Маслоу предполагает, что потребности удовлетворяются в строгом порядке, что не всегда соответствует реальности. Люди могут одновременно стремиться к удовлетворению потребностей на разных уровнях пирамиды. К тому же, «современные исследования показывают, что мотивационные факторы могут варьироваться в зависимости от возраста, пола, профессии и других индивидуальных характеристик» [16, с. 157]. Следовательно, можно сделать вывод, что процесс формирования системы мотивации персонала сложный и динамичный, должен адаптироваться под изменения в предпочтениях персонала, изменения на рынке труда и другие факторы.

В зависимости от потребностей и особенностей сотрудников, выделяют три основных метода управления мотивацией персонала:

- организационно-административный метод;
- экономический метод;
- социально-психологический метод.

Характеристика данных методов приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика методов управления мотивацией [13, с. 93]

Методы	Содержание
Организационно-административный метод	Методы, основанные на административных воздействиях и обеспечивающие регулирование поведения сотрудников через установленные правила и процедуры.
Экономический метод	Методы, использующие материальные стимулы для мотивации сотрудников, такие как заработная плата, премии, бонусы, льготы и другие виды финансового вознаграждения.
Социально-психологический метод	«Методы, направленные на удовлетворение социальных и психологических потребностей сотрудников, такие как признание, поддержка, участие в принятии решений и создание благоприятного психологического климата в коллективе» [13, с. 93].

На рисунке 2 представлены основные инструменты, которые используются при применении каждого из перечисленных в таблице 1 методов.

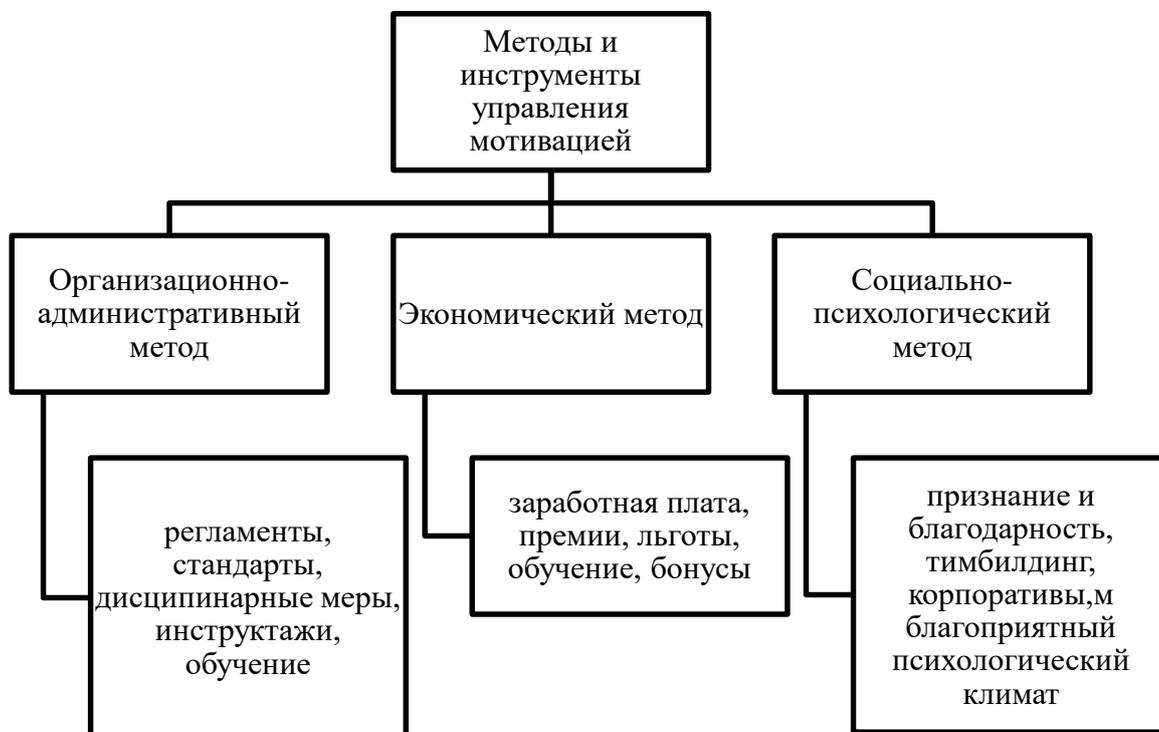


Рисунок 2 – Методы и инструменты управления мотивацией [28, с. 91]

Сочетание различных методов позволяет создавать комплексные системы мотивации, учитывающие различные аспекты деятельности предприятия и потребности сотрудников.

В настоящее время выделяют следующие основные системы мотивации персонала организации:

- «материальная система мотивации (использовании материальных стимулов, таких как заработная плата, премии, бонусы, льготы, доли в прибыли);
- нематериальная система мотивации (признание и поощрение достижений, развитие карьеры, удовлетворение от работы, создание

- благоприятного рабочего окружения, возможность профессионального и личностного роста, участие в проектах);
- смешанная (комбинированная) система мотивации» [24, с. 11].

Материальная система мотивации предполагает стимулирование сотрудников через предоставление им материальных вознаграждений в виде денег, бонусов, премий, льгот и других материальных благ.

«Система прямой материальной мотивации – это материальное вознаграждение работника, состоящее из базового оклада и премиальных. Базовый оклад – это постоянная часть заработной платы работника, которая пересматривается достаточно редко, или изменяется при перемещении сотрудника на другую должность. Премиальные – это переменная часть заработной платы сотрудника, которая может быть пересмотрена ежемесячно, ежеквартально и так далее.

Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый сотруднику, бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и так далее» [38, с. 99].

Нематериальная система мотивации направлена на стимулирование сотрудников через предоставление им нематериальных вознаграждений, таких как признание, похвала, развитие, уважение, возможности для самореализации и другое.

В таблице 2 представлены основные преимущества и недостатки различных систем мотивации персонала организации.

Таблица 2 – Основные преимущества и недостатки различных систем мотивации персонала организации [35, с. 109]

Система мотивации	Преимущества	Недостатки
Материальная	Прямая и быстрая мотивация сотрудников. Легко измеримая и оценимая система Способствует повышению производительности и эффективности труда. Стимулирует достижение конкретных целей и результатов	Может привести к краткосрочной мотивации. Возможность увеличения затрат на фонд оплаты труда. Возможность возникновения зависимости от материальных вознаграждений.
Нематериальная	Укрепление корпоративной культуры и командного духа. Поддержка личностного и профессионального роста сотрудников. Повышение уровня удовлетворенности трудом. Устойчивость к экономическим изменениям.	Менее осязаемая и сложно измеримая система мотивации. Требует больше времени и усилий для реализации. Может не восприниматься всерьез без подкрепления материальными стимулами.
Смешанная	Комплексный подход. Способствует всестороннему развитию и удовлетворению сотрудников. Повышение устойчивости к внутренним и внешним изменениям. Улучшение морального климата в организации.	Сложность в управлении различными видами мотивации. Необходимость значительных ресурсов и времени для реализации. Возможность конфликтов при распределении стимулов.

Пример структуры системы мотивации персонала на современном предприятии наглядно представлен на рисунке 3.

«Вместе с тем, часто компании, продумывая и выстраивая мотивационную программу, совершают две основные, отчасти противоположные друг другу ошибки. Либо прибегают к внедрению исключительно финансового поощрения (например, ежеквартальных и годовых премий, процентов с реализованной за смену продукции); либо настойчиво пропагандируют своим специалистам ценности фирмы, используют систему кураторства, однако при этом стабильно нарушают принципы расчета зарплаты, выписывают штрафы и лишают специалистов

каких-либо премий. Согласно теории Маслоу, деньги помогают «закрыть» первичные базовые потребности. Однако вместе с этим только после их наиболее полного и качественного удовлетворения на первый план для личности выходят потребности более высокого порядка. Данные аспекты должны учитываться руководством организации при выборе методов мотивации и стимулирования сотрудников» [5, с. 23].

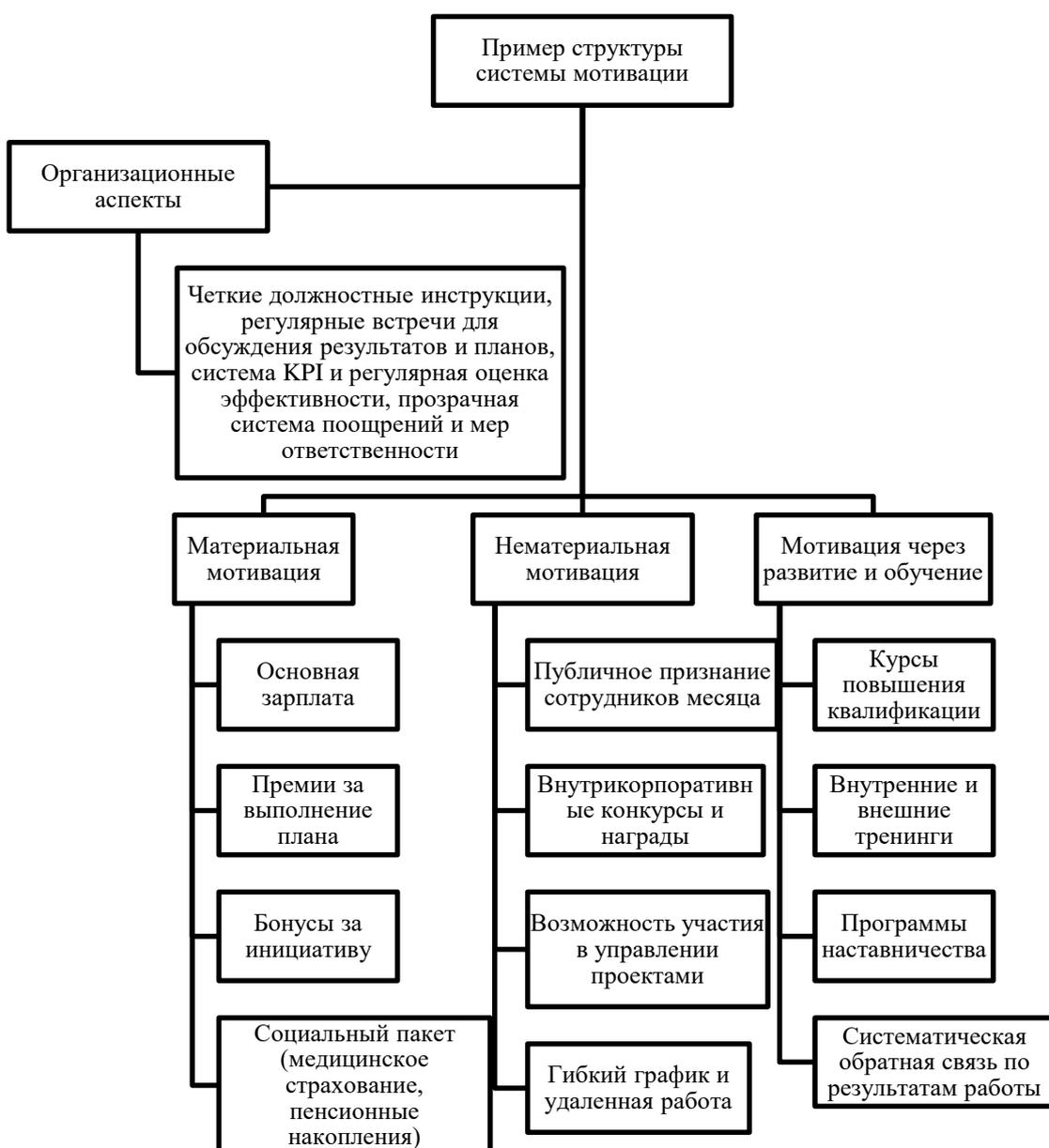


Рисунок 3 – Пример структуры системы мотивации персонала [7, с. 185]

В заключении пункта можно сделать вывод, что формирование системы мотивации персонала играет ключевую роль в достижении предприятием своих целей. Система мотивации должна учитывать множество различных аспектов и адаптироваться к изменяющимся условиям внутренней и внешней среды [9].

## **1.2 Нематериальная мотивация персонала и способы ее совершенствования**

По мере роста развития бизнеса и общества в деятельности современных организаций все большее значение приобретают технологии нематериальной мотивации работников. В значительной степени это связано с современными глобальными трендами в экономике и управлении, в том числе повысившая ценность и значимость человеческих ресурсов для обеспечения эффективной деятельности организаций.

Неслучайно во многих современных исследованиях уделяется особое внимание анализу творчества, нестандартного мышления и креативности, носителем которых, безусловно, выступают люди.

А. Е. Митрофанова под системой нематериального стимулирования понимает «комплекс поощрительных мер, не относящихся к денежным выплатам или вознаграждениям, ориентированные на повышение внутренней мотивации сотрудников к эффективной профессиональной деятельности посредством демонстрации человеку его социального и профессионального признания в организации. При этом нематериальными являются все формы и виды вознаграждения, которые работник не соизмеряет с материальным (денежным) аналогом поощрения» [14, с. 21].

Авторы А. В. Болденков, О. А. Лисутин, Е. В. Трусевич полагают, что «нематериальная мотивация, в отличие от материальной, не влечет за собой разъединения производственного коллектива путем противопоставления заработной платы сотрудников, а наоборот укрепляет его путем проведения

тренингов, корпоративных мероприятий, где каждый сотрудник начинает чувствовать свою принадлежность к единому целому, что оказывает благоприятное воздействие на атмосферу в компании и, как следствие, на эффективность труда» [5, с. 25].

По мнению А. Н. Перевалова «нематериальная мотивация имеет ключевую характеристику: она не связана с денежным поощрением сотрудника. Кроме того, нематериальная мотивация в основном строится на умении понимать каждого сотрудника, прислушиваться к его пожеланиям и уважать его как человека, как личность. Для этого надо понимать, что использовать один вид нематериальной мотивации в компании не получится» [19].

Следовательно, нематериальная мотивация представляет собой систему стимулов, не связанных с денежными выплатами или материальными вознаграждениями, направленную на повышение внутренней мотивации сотрудников и их вовлеченности в профессиональную деятельность. Основная цель нематериальной мотивации состоит в создании условий, при которых сотрудники испытывают внутреннюю мотивацию к достижению высоких результатов и ощущают удовлетворение от своей работы. Нематериальная мотивация создает условия, в которых сотрудники чувствуют себя свободными для выражения своих идей, экспериментов и инноваций.

Задачи нематериальной мотивации перечислены на рисунке 4.

На практике выделяют 4 вида нематериальной мотивации: социальная мотивация, моральная мотивация, организационная и психологическая.

Социальная мотивация персонала направлена на удовлетворение его потребностей в признании и уважении, а также на укрепление связей в коллективе. Социальная мотивация включает в себя такие элементы, как публичное признание достижений сотрудников, похвала от руководства и коллег, присвоение почетных званий и наград. Важным аспектом социальной мотивации является организация корпоративных мероприятий, таких как

тимбилдинги, корпоративы, коллективные выезды на природу и другие совместные мероприятия, проведение культурных и спортивных мероприятий и соревнований.

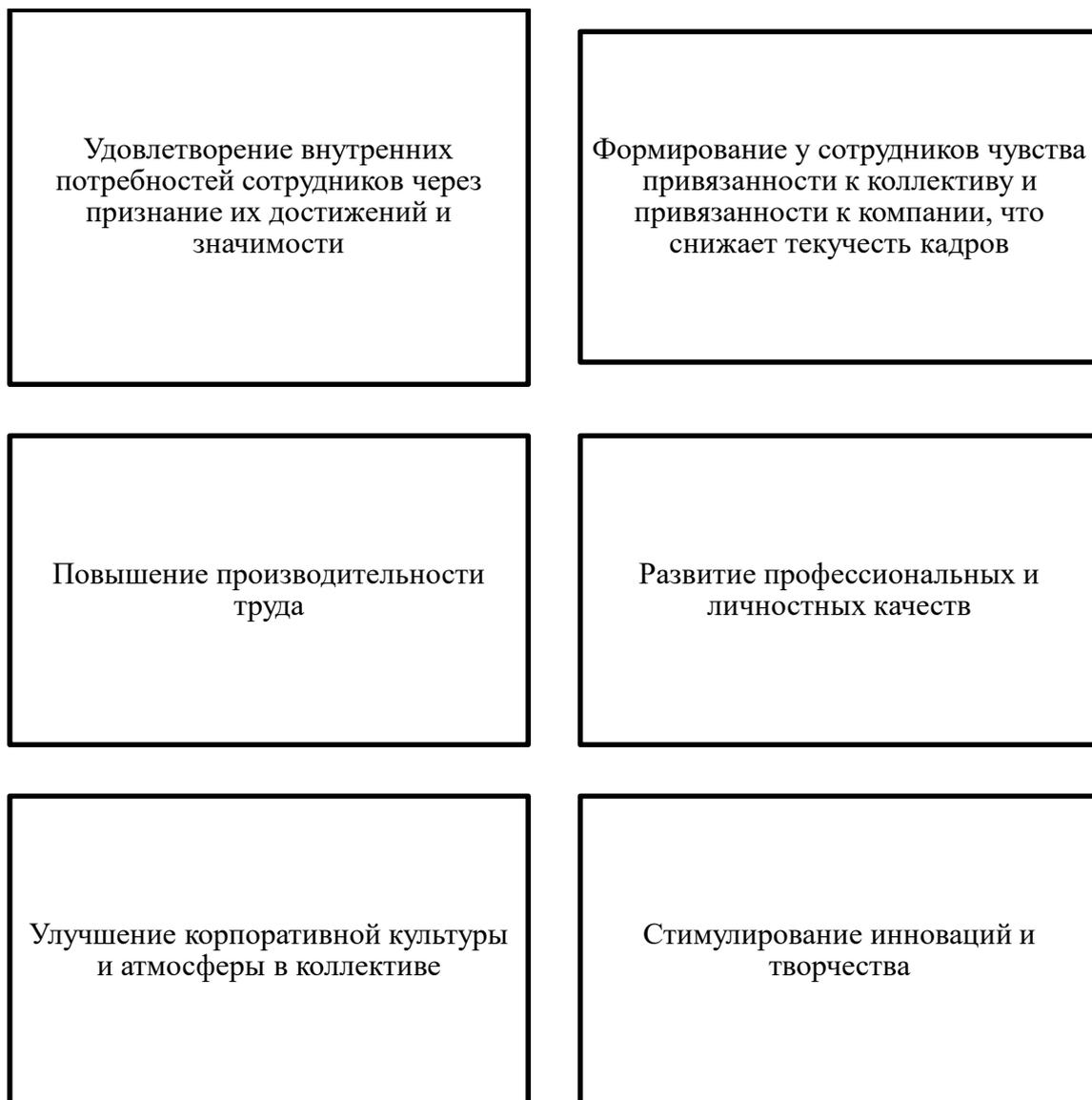


Рисунок 4 – Задачи нематериальной мотивации персонала [25, с. 159], [42, с. 118]

Моральная мотивация связана с удовлетворением духовных и этических потребностей сотрудников, а также с повышением их внутренней удовлетворенности работой. «Важной частью моральной мотивации является профессиональное развитие сотрудников за счет организации обучающих

тренингов, семинаров и курсов для повышения квалификации. Карьерное развитие также здесь играет важную роль, предоставляя сотрудникам возможности для карьерного роста и вовлечения в процессы принятия решений. Культура поведения и профессиональная этика в работе также являются важными элементами моральной мотивации» [6, с. 91].

Организационная мотивация включает создание удобного и безопасного рабочего места, предоставление современного оборудования, введение гибкого графика работы или возможности удаленной работы. Организационная мотивация также учитывает индивидуальные потребности сотрудников в планировании рабочего времени, создавая более комфортные условия труда [15].

Психологическая мотивация направлена на удовлетворение психологических потребностей сотрудников и создание эмоционально комфортной среды. Основные инструменты данного вида мотивации включает эмоциональную поддержку со стороны руководства в сложных ситуациях, организацию консультаций с коучами, создание позитивной атмосферы, доброжелательной среды в коллективе, разрешение конфликтов и предотвращение стрессовых ситуаций на рабочем месте. Предоставление возможностей для реализации личных проектов и идей также являются важными инструментами психологической мотивации [21, с. 79].

Основные направления нематериальной мотивации перечислены на рисунке 5.

«Совершенствование системы нематериальной мотивации – это процесс разработки и внедрения новых подходов и методов, направленных на повышение уровня мотивации сотрудников, их удовлетворенности работой и, как следствие, производительности труда» [8, с. 15].

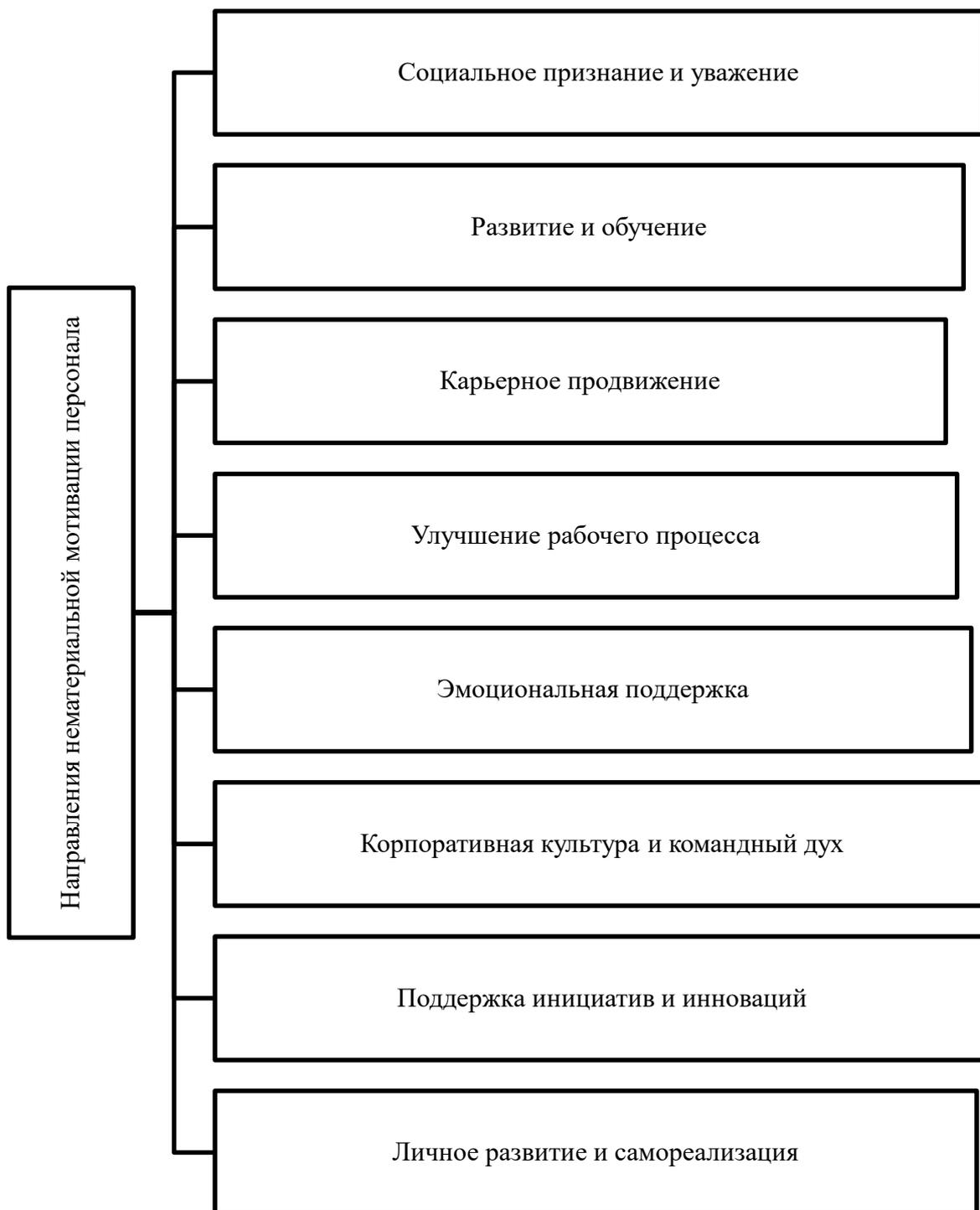


Рисунок 5 – Направления нематериальной мотивации персонала [9], [37, с. 101], [42, с. 118]

Основные этапы совершенствования нематериальной мотивации перечислены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Этапы механизма совершенствования нематериальной мотивации персонала [26, с. 608], [29], [40, с. 759]

Важным этапом формирования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования. В настоящее время в современных организациях популярны следующие способы нематериального стимулирования персонала:

- предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, семинарам;
- предоставление возможностей для отпусков, оплачиваемых выходных, дополнительных выходных дней или возможности работать в сокращенном графике;
- возможность работать над интересными и значимыми проектами;
- предоставление сотрудникам возможности выбирать гибкий график работы или работу из дома;
- программы менторства и коучинга [32, с. 144];
- создание комфортного рабочего места;
- укрепление корпоративного духа за счет внедрения командных проектов; организации тимбилдингов, привлечения персонала к нерабочим активностям (субботникам, спортивным соревнованиям), создания общих чатов для коммуникаций, проведения корпоративных мероприятий и вечеринок;
- подарки на праздники, в том числе профессиональные;
- использование инструментов геймификации [33, с. 33], [41, с. 94].

«Геймификация, несмотря на свою давнюю историю, активно начала проявляться в процессах глобализации и информатизации общества. Геймификация это своего рода игровые механики, реализовав которые в компании, ее руководство вовлекает в работу персонал, и он становится более результативным и ответственным. Ранее она представляла собой лишь игровой процесс, но в последнее время ее аудитория заметно расширилась за счет вхождения в нее бизнеса. Одним из преимуществ геймификации это создание условий для возникновения конкуренции между игроками, а

конкуренция является всеобщим двигателем рынка и современных процессов на нем. Поэтому и бизнес ее взял на вооружение в управлении своим персоналом» [33, с. 32].

«Карьерный рост – один из основных нематериальных мотиваторов для сотрудников. Оценка результатов профессиональной деятельности сотрудника является основой при принятии объективных решений как по назначению сотрудника на должность, так и включения в кадровый резерв и резерв управленческих кадров. Продвижение по службе является одним из основных методов нематериальной мотивации. Благодаря расширению полномочий сотрудник становится причастен к принятию более важных решений, растет уровень ответственности, благодаря чему сотрудник работает более эффективно» [6, с. 92].

«Менторство и коучинг представляют собой индивидуализированный подход к развитию персонала, основанный на личном взаимодействии между наставником и сотрудником. В рамках этого метода опытные сотрудники (менторы или коучи) помогают развивать личностные качества, профессиональные навыки и достигать целей. менторинг и наставничество отличаются друг от друга по длительности и глубине процесса, а также по цели, которую они преследуют. Ментор помогает своему подопечному развиваться как личности и профессионалу, раскрывая его потенциал и давая ценные советы в различных областях трудовой деятельности. Наставник же работает более узконаправленно, передавая определенные знания и навыки в рамках конкретной области. Он обычно работает со студентами и новичками, помогая им освоить профессиональную терминологию и принципы работы» [24, с. 11].

С целью совершенствования системы нематериальной мотивации также можно обращаться к опыту зарубежных стран, где данная система мотивации развивается более продолжительное время чем в России.

В таблице 3 перечислены основные инструменты нематериального стимулирования, используемые в различных странах.

Таблица 3 – Примеры нематериальной мотивации персонала в разных странах [18, с. 130], [31, с. 89], [39, с. 179]

Страна	Инструменты нематериальной мотивации
Япония	Система стабильного и продолжительного трудоустройства на одном месте работы. Система наставничества (сэмпай-когай), которая предполагает, что старшие сотрудники (сэмпай) помогают и обучают младших (когай). Корпоративные праздники и ритуалы. Коллективные тренировки. Поощрение гармонии в коллективе.
США	Гибкий график работы и удаленная работа Вечеринки, тимбилдинги, спортивные соревнования. Тренинги и мастер-классы для развития руководящих качеств. Открытое признание и поощрение хороших результатов. Разнообразие и инклюзия на рабочем месте.
Германия	Финансирование дополнительного обучения и развития. Вовлечение сотрудников в процессы принятия ключевых решений. Открытость и доступность информации от руководства. Внимание к балансу работы и личной жизни. Совместные мероприятия для укрепления командного духа.
Китай	Организация корпоративных мероприятий и поездок для укрепления командного духа. Система наставничества. Публичное признание достижений. Программы для укрепления привязанности сотрудников к компании. Программы культурного обогащения.
Швеция	Упор на баланс работы и личной жизни. Инициативы по сокращению различий между полами на рабочем месте. Доступ к курсам повышения квалификации и развития лидерских навыков. Программы по улучшению здоровья и психологического состояния сотрудников.

По данным таблицы 3 можно сделать вывод, что в зарубежных странах система нематериальной мотивации широко развита и включают разнообразные инструменты, ориентированные на удовлетворение различных потребностей сотрудников. В России система нематериальной мотивации в последнее время стремительно развивается, но в основном в крупных

компаниях, а также имеет свои особенности. К примеру, вопросы создания баланса между работой и личной жизнью получают все большее внимание в России, но еще не достигли того уровня практик, которые распространены в странах Европы [12, с. 64].

Для оценки эффективности системы нематериальной мотивации персонала можно использовать различные способы, перечисленные на рисунке 7.

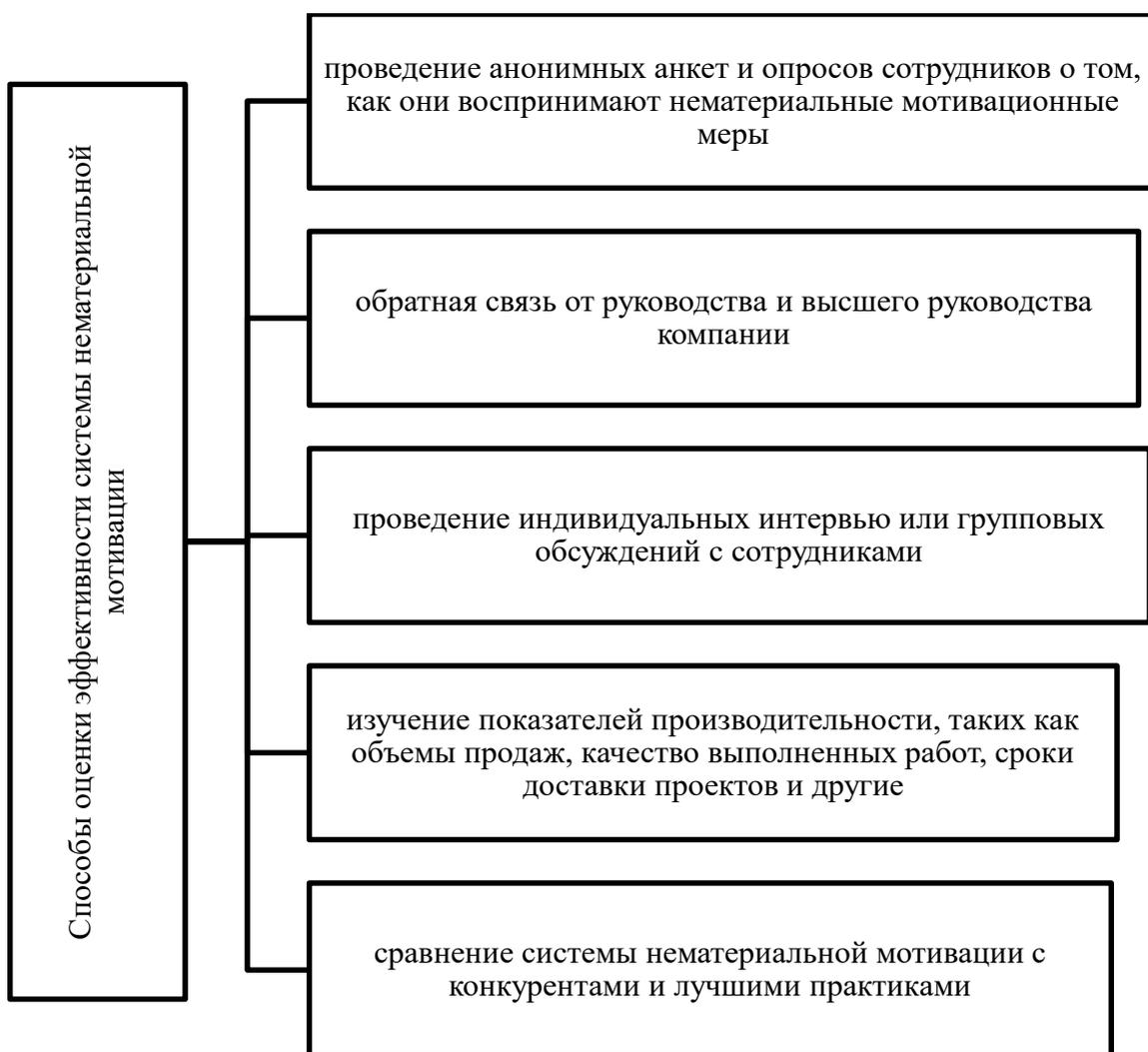


Рисунок 7 – Способы оценки эффективности системы нематериальной мотивации [17, с. 95], [36, с. 171], [38, с. 6333]

В заключение теоретического раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация представляет собой комплексный процесс, включающий как внешние, так и внутренние факторы, которые побуждают человека к действиям, направленным на достижение личных и организационных целей. Мотивация выступает процессом идентификации и удовлетворения потребностей, формирования мотивов и применения стимулов, что в итоге определяет поведение и эффективность деятельности человек. Основная цель нематериальной мотивации состоит в создании условий, при которых сотрудники испытывают внутреннюю мотивацию к достижению высоких результатов и ощущают удовлетворение от своей работы. Нематериальная мотивация создает условия, в которых сотрудники чувствуют себя свободными для выражения своих идей, экспериментов и инноваций.

Важным элементом совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования. К основным способам нематериального стимулирования можно отнести: предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, семинарам, предоставление возможностей для отпусков, оплачиваемых выходных, дополнительных выходных дней, возможность работать над интересными и значимыми проектами, программы менторства и коучинга, предоставление социальных льгот, создание комфортного рабочего места и многое другое. С целью совершенствования системы нематериальной мотивации также можно обращаться к опыту зарубежных стран, где нематериальная система мотивации развивается более продолжительное время чем в России.

## **2 Оценка системы нематериальной мотивации на примере организации ООО «Юрайт Клининг»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Юрайт Клининг»**

ООО «Юрайт Клининг» – организация, занимающаяся деятельностью по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений. Юридический адрес организации – 127015, г. Москва, ул. Бутырская, д. 53 корп. 3, кв. 206.

Основной вид деятельности предприятия – деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая (код по ОКВЭД 81.22).

Дополнительно организация занимается следующими видами деятельности:

- сбор и обработка сточных вод;
- производство штукатурных работ;
- работы столярные и плотничные;
- работы по устройству покрытий полов и облицовке стен;
- производство малярных и стекольных работ;
- производство прочих отделочных и завершающих работ;
- работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки;
- деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами;
- деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле прочими отдельными видами товаров и другое.

Организационная структура управления организацией ООО «Юрайт Клининг» представлена на рисунке 8.

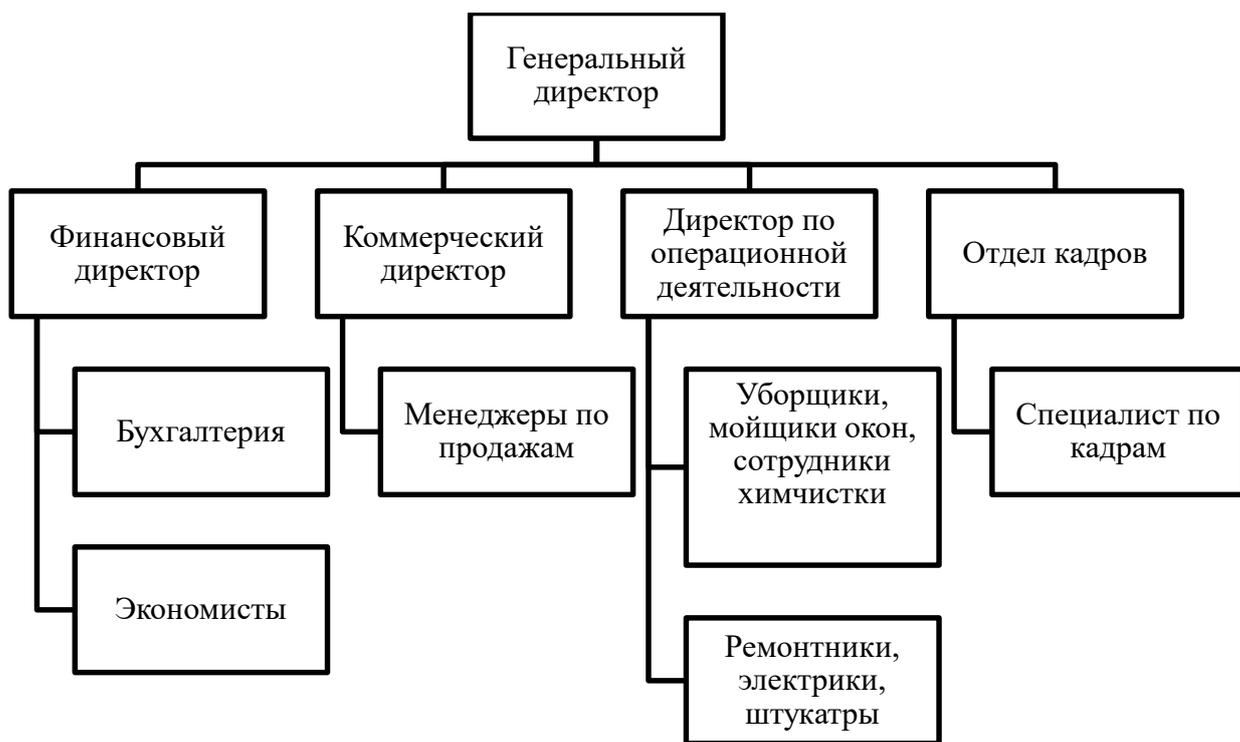


Рисунок 8 – Организационная структура управления организацией ООО «Юрайт Клининг»

Руководителем организации является генеральный директор. Руководителем организации с 21 апреля 2015 г. является Кафидов Денис Александрович.

Генеральный директор организации несет ответственность за общее руководство и стратегическое управление деятельностью.

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

Финансовый директор возглавляет экономический отдел, который отвечает за разработку бюджета организации, подготовку финансовой отчетности для государственных органов и так далее.

Директор по операционной деятельности осуществляет управление и координацию всех аспектов основной деятельности организации, в том числе обеспечение эффективного выполнения поставленных заказов.

Отдел кадров представлен специалистом по кадрам, который ведет весь кадровый документооборот организации, содействует подбору, адаптации, обучению персонала организации, разрабатывает кадровые документы в соответствии с ТК РФ [30].

Динамика численности персонала организации ООО «Юрайт Клининг» представлена на рисунке 9.

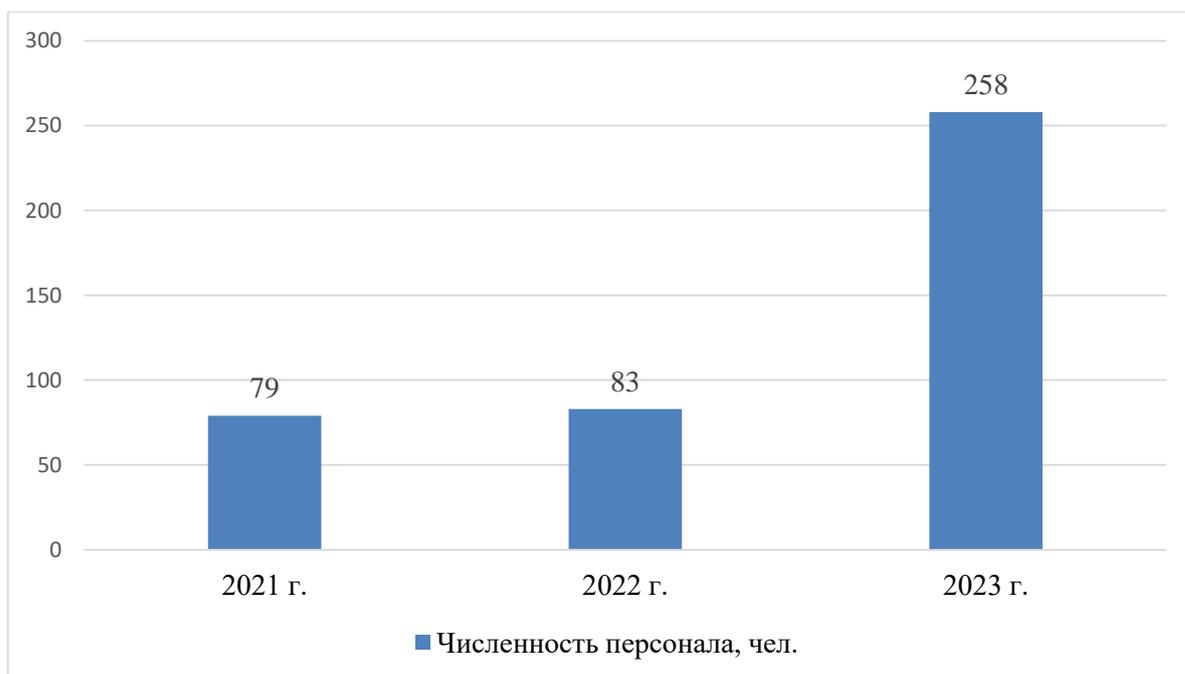


Рисунок 9 – Динамика численности персонала ООО «Юрайт Клининг» за 2021-2023 гг., чел.

В 2023 г. среднесписочная численность работников ООО «Юрайт Клининг» составила 258 человек. На рисунке 9 видно, что численность персонала ООО «Юрайт Клининг» значительно выросла в 2023 г. в связи с расширением деятельности организации.

Далее в таблице 4 представлен анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Юрайт Клининг» за 2021-2023 гг. на основе данных финансовой отчетности предприятия [20, с. 69], [34, с. 410], [23].

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ООО «Юрайт Клининг» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	70153	119753	233783	49600	70,70	114030	95,22
Полная себестоимость продаж, т. р.	67558	96291	194430	28733	42,53	98139	101,9
Валовая прибыль (убыток), т. р.	2595	23462	39353	20867	804,1	15891	67,73
Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	2595	23462	39353	20867	804,1	15891	67,73
Чистая прибыль, т. р.	36	15720	30089	15684	43567	14369	91,41
Основные средства, т. р.	1177	19892	40198	18715	1590	20306	102,1
Оборотные активы, т. р.	1056	50431	87344	49375	4675,6	36913	73,20
Среднесписочная численность, чел.	79	83	258	4	5,06	175	210,8
Фонд оплаты труда, т. р.	51350	56440	178020	5090	9,91	121580	215,4
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	888,01	1442,81	906,14	554,8	62,48	-536,7	-37,2
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	650	680	690	30	4,62	10,00	1,47
Фондоотдача	59,60	6,02	5,82	-53,58	-	-0,20	-
Оборачиваемость активов, раз	66,433	2,375	2,677	-64,09	-	0,302	-
Рентабельность деятельности, %	0,05	16,33	15,48	16,27	-	-0,850	-
Рентабельность продаж, %	3,699	19,592	16,833	15,89	-	-2,759	-
Затраты на рубль выручки, коп.	96,3	80,4	83,17	-15,9	-16,5	2,76	3,431

Таблица 4 демонстрирует значительный рост выручки организации ООО «Юрайт Клининг» в течение трех лет, что связано с ростом объемов заказов и успешным продвижением услуг организации. В 2023 г. организацией было выполнено рекордное количество заказов, что позволило нарастить выручку от реализации до 233783 т. р. или на 95,22% относительно 2022 г.

Динамика показателя себестоимости продаж ООО «Юрайт Клининг» в течение трех лет аналогична динамике выручки от реализации, однако стоит отметить, что полная себестоимость в 2023 г. выросла на 101,9%, что выше роста выручки организации.

Рост себестоимости услуг организации ООО «Юрайт Клининг» по отношению к росту выручки от реализации приводит к росту валовой прибыли предприятия в 2023 г. на 15891 т. р. относительно роста в 20867 т. р. в 2022 г. Рост валовой прибыли в 2023 г. в относительном выражении составил 67,73%.

Управленческие и коммерческие расходы организации входят в себестоимость продаж. Размер прибыли от продаж идентичен валовой прибыли.

Чистая прибыль на конец 2023 г. достигает 30089 т. р. с учетом прочих и процентных доходов организации. Чистая прибыль увеличилась в 2023 г. на 91,41% относительно 2022 г., за три года размер чистой прибыли организации ООО «Юрайт Клининг» увеличился более чем в 835 раз, что свидетельствует о росте эффективности деятельности организации.

Согласно данным таблицы 5 можно отметить, что основную часть активов предприятия ООО «Юрайт Клининг» в 2022 г., 2023 г. составляют оборотные активы. Оборотные активы и основные средства в течение трех лет показывают устойчивый рост. Основная часть оборотных активов представлена в течение трех лет дебиторской задолженностью.

Однако стоит отметить, что в течение трех лет снижается среднегодовая выработка работающего. Основное снижение произошло в 2023 г. – -37,2%,

что связано с значительным ростом численности персонала организации в 2023 г. – 210,8%.

Далее на рисунке 10 более подробно рассмотрены показатели рентабельности организации ООО «Юрайт Клининг».

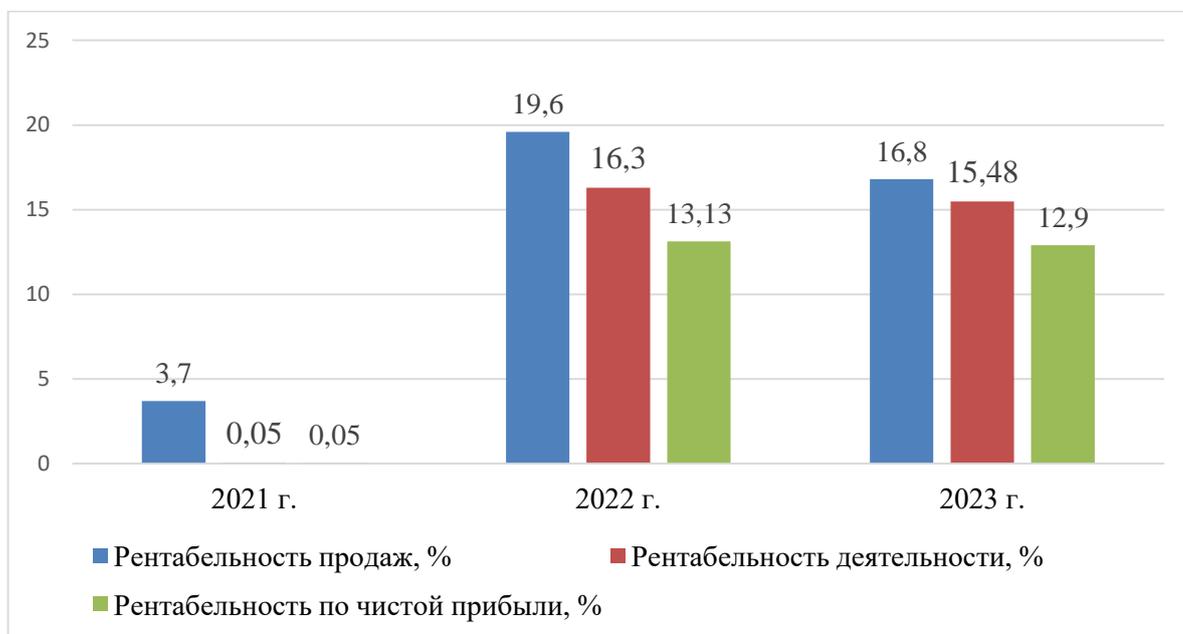


Рисунок 10 – Динамика показателей рентабельности организации ООО «Юрайт Клининг» за 2021-2023 гг., %

На рисунке 10 видно, что у предприятия ООО «Юрайт Клининг» растут все показатели рентабельности в течение трех лет. Рентабельность продаж выросла за три года до 16,8%. Рентабельность деятельности выросла до 15,48% к 2023 г. Рентабельность по чистой прибыли выросла до 12,9%.

Стоит отметить, что значения всех показателей рентабельности в 2023 г. ухудшились относительно 2022 г. на фоне роста себестоимости продаж и ее доли в выручке организации. Следовательно, перед организацией стоит задача оптимизации расходов.

В заключении пункта можно сделать вывод, что ООО «Юрайт Клининг» успешно развивающееся в последние два года предприятие, которое стремительно наращивает свои экономические показатели. Значительный рост

показывают значения выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли, однако рост расходов негативно влияет на рентабельность организации в 2023 г.

## 2.2 Оценка системы нематериальной мотивации ООО «Юрайт Клининг»

С целью анализа нематериальной мотивации организации ООО «Юрайт Клининг» сначала рассмотрена структура и динамика персонала организации.

Основные категории персонала организации ООО «Юрайт Клининг» и динамика численности персонала в разрезе существующих категорий представлены в таблице 5.

В таблице 5 видно, что численность персонала организации значительно увеличилась по всем категориям. В 2023 г. общее количество сотрудников возросло до 258 чел., что на 175 чел. больше по сравнению с 2022 г. В особенности увеличилась численность персонала по таким категориям как сотрудники клининга и ремонтные рабочие, что свидетельствует о значительном расширении деятельности предприятия. Доля специалистов составила на конец 2023 г. – 12,6%. Доля сотрудников клининга составила 44,6%, доля ремонтных рабочих – 42,3%.

Таблица 5 – Категории персонала организации ООО «Юрайт Клининг» и динамика их численности в разрезе различных категорий

Наименование должностей	Всего работающих, 2021 г., чел.	Всего работающих, 2022 г., чел.	Всего работающих, 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Руководители	2	3	4	1	1
Специалисты	12	13	35	1	22
Сотрудники клининга	35	37	115	2	78
Ремонтные рабочие	30	30	104	0	74
Всего	79	83	258	4	175

Далее в таблице 6 представлена структура персонала ООО «Юрайт Клининг» по возрастному критерию.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Юрайт Клининг» по возрастному критерию

Возраст сотрудника, лет	Всего работающих, 2021 г., чел.	Всего работающих, 2022 г., чел.	Всего работающих, 2023 г., чел.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
18-30	9	12	35	3	23
31-45	24	26	42	2	16
46-60	31	32	151	1	119
Старше 60	15	13	30	-2	17
Всего	79	83	258	4	175

В таблице 6 видно, что в возрастной группе от 18 до 30 лет количество сотрудников увеличилось с 9 до 35 чел. за три года. В возрастной группе от 31 до 45 лет количество сотрудников возросло с 24 чел. до 42 чел. В группе от 46 до 60 лет количество сотрудников выросло до 151 чел. к 2023 г. Количество сотрудников старше 60 лет на конец анализируемого периода составило 30 человек, увеличившись в 2 раза относительно 2021 г. Основная часть сотрудников организации относится к категории 46-60 лет – 59%. Преобладание возрастных сотрудников в штате организации должно учитываться при разработке системы нематериальной мотивации, так как обычно данные сотрудники ценят стабильность и безопасность на рабочем месте, поддержку в карьерном развитии и признание их опыта и знаний.

Далее на рисунке 11 рассмотрена структура персонала ООО «Юрайт Клининг» по половому признаку.

На рисунке 11 видно, что в организации ООО «Юрайт Клининг» наблюдается небольшое преобладание женщин, которые составляют 57% от общего числа сотрудников, в то время как мужчины составляют около 43% от общего количества персонала.

Гендерное распределение в организации ООО «Юрайт Клининг» также важно учитывать при разработке системы нематериальной мотивации, обращая внимание на различные потребности и предпочтения мужчин и женщин.

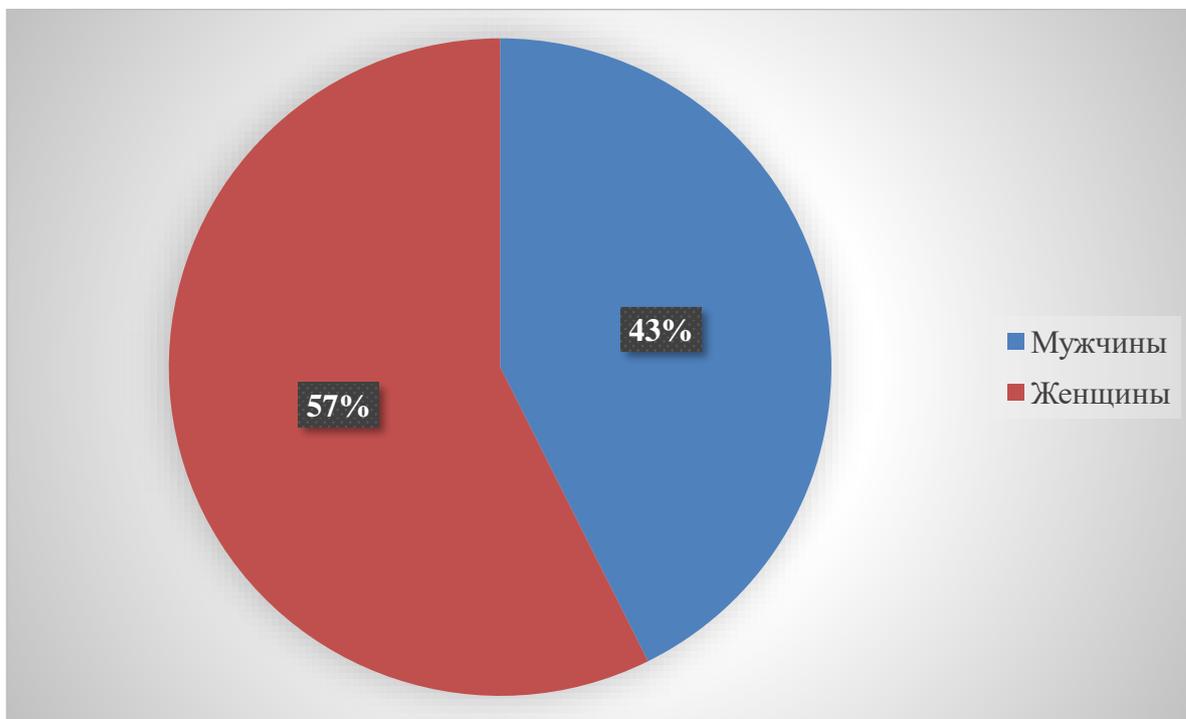


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Юрайт Клининг» по половому признаку, %

Далее подробно рассмотрена система мотивации персонала в ООО «Юрайт Клининг». В организации ООО «Юрайт Клининг» действует система материальной и нематериальной мотивации. Материальная система мотивации регламентирована в Положении об оплате труда и премировании сотрудников ООО «Юрайт Клининг». Вопросами разработки и реализации системы материальной и нематериальной мотивации занимается специалист по кадрам совместно с генеральным директором и директорами отделов.

Основные обязанности специалиста по кадрам в части разработки системы материальной и нематериальной мотивации является следующее:

- проведение регулярного анализа уровня заработных плат в отрасли;

- разработка и обновление системы заработной платы;
- разработка и внедрение систем премирования, включая годовые бонусы, квартальные премии и единовременные выплаты;
- мониторинг затрат на персонал, обеспечение соответствия бюджета компании;
- анализ эффективности текущих программ материальной и нематериальной мотивации и формирование предложения по их улучшению;
- оценка потребностей в обучении и разработка программ для профессионального развития сотрудников;
- организация системы сбора и анализа обратной связи от сотрудников.

В организации установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает, что величина заработной платы работника зависит от фактически проработанного работником времени и стимулирующих выплат за надлежащее выполнение трудовых функций в виде премиального вознаграждения работника.

На рисунке 12 наглядно представлена динамика среднегодовой заработной платы персонала организации ООО «Юрайт Клининг» и фонда оплаты труда.

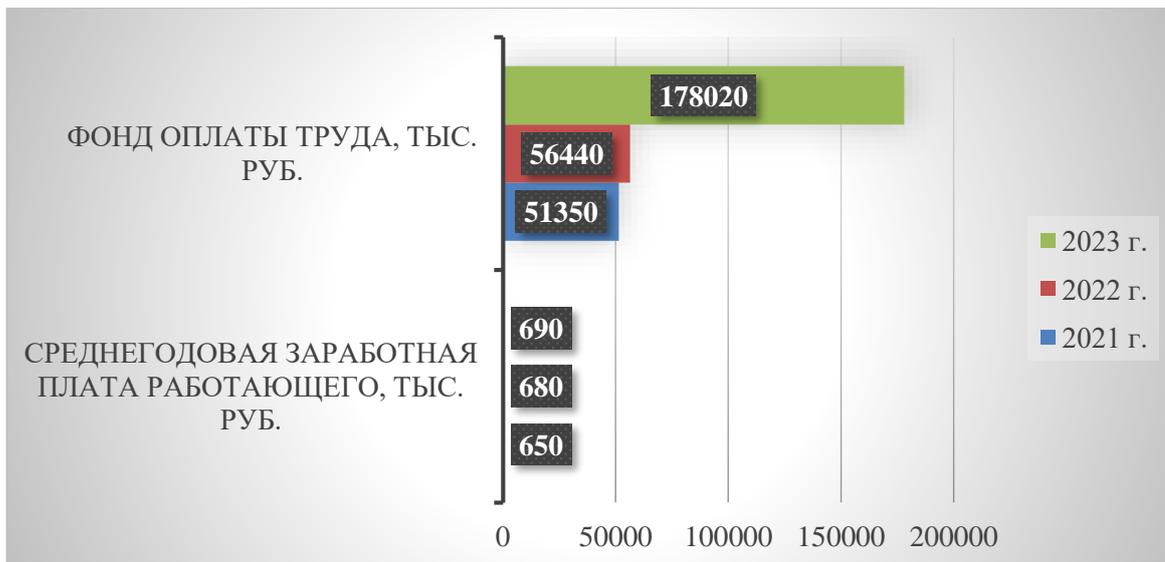


Рисунок 12 – Динамика среднегодовой заработной платы и фонда оплаты труда персонала организации ООО «Юрайт Клининг», т. р.

На рисунке 12 виден рост среднегодовой заработной платы персонала организации ООО «Юрайт Клининг» за три года. Рост за три года составил 6,2%. Фонда оплаты труда вырос с 51350 т. р. до 178020 т. р. по причине высокого роста средней численности персонала организации в 2023 г.

Основные инструменты нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг» перечислена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Основные инструменты нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»

На рисунке 13 видно, что в организации ООО «Юрайт Клининг» используется ограниченное количество инструментов нематериальной мотивации персонала, а также в организации предоставляются программы ДМС только для управляющего персонала и специалистов, что негативно влияет на корпоративную культуру в организации.

Основным инструментом нематериальной мотивации организации является обучение персонала.

Динамика численности персонала прошедших обучение за 2021-2023 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика численности персонала ООО «Юрайт Клининг» прошедших обучение за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Всего, чел.	79	83	258	4	175
Прошедших обучение и курсы повышения квалификации, чел.	5	7	20	2	13
Охват обучения, %	6,33	8,43	7,75	2,1	-0,68

В таблице 7 виден совершенно не высокий охват обучением персонала организации – 7,75% на конец 2023 г., что в большей степени связано с тем, что для ремонтных рабочих и сотрудников клининга предусмотрено только ознакомительное обучение при адаптации. Для данных категорий персонала не предусмотрены программы развития и повышения квалификации.

Динамика затрат организации ООО «Юрайт Клининг» на нематериальную мотивацию персонала в течение трех лет представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика затрат на нематериальную мотивацию персонала ООО «Юрайт Клининг»

Наименование должностей	Бюджет, 2021 г., т. р.	Бюджет, 2022 г., т. р.	Бюджет, 2023 г., т. р.	Динамика 2022/2021 гг.	Динамика 2023/2022 гг.
Руководители	60	90	240	30	150
Специалисты	180	195	525	15	330
Сотрудники клининга	105	111	345	6	234
Ремонтные рабочие	150	150	520	0	370
Всего	495	546	1630	51	1084

В таблице 8 виден рост затрат на нематериальную мотивацию персонала ООО «Юрайт Клининг» к 2023 г. до 1630 т. р., что связано со значительным ростом численности персонала к 2023 г. Средние расходы на нематериальную мотивацию одного сотрудника клининга и ремонтного работника значительно ниже затрат на нематериальную мотивацию специалистов и управленцев. Низкий уровень мотивации среди большей части персонала из-за недостатка нематериальных стимулов может привести к снижению производительности, качества работы, а также к росту текучести кадров.

На рисунке 14 наглядно представлена динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юрайт Клининг».



Рисунок 14 – Динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юрайт Клининг», т. р.

Из данных рисунка 14 можно сделать вывод, что среднегодовая выработка персонала организации ООО «Юрайт Клининг» к 2023 г., на фоне роста численности персонала, значительно снизилась относительно 2022 г. – 37,2%, что может свидетельствовать о снижении эффективности персонала и его мотивации.

Далее в таблице 9 проведена балльная оценка условий труда персонала организации ООО «Юрайт Клининг» по основным критериям. Баллы присваиваются по каждому показателю в размере от 1 до 5, где 1 – «очень плохо», 2 – «плохо», 3 – «удовлетворительно», 4 – «хорошо», 5 – «отлично».

Таблица 9 – Оценка условий труда персонала организации ООО «Юрайт Клининг»

Критерий	Оценка	Комментарий
Удобное рабочее место	2	Рабочие места для сотрудников, в особенности занятых клининговыми и ремонтными работами, не отвечают всем необходимым требованиям удобства. В организации используется устаревшая техника, мебель, инструменты.
Соблюдение норм охраны труда	3	Нормы охраны труда в целом соблюдаются, однако есть пространство для улучшения. Не все рабочие места оборудованы в соответствии с нормативами, отсутствуют предметы защиты для ремонтных работников.
Комната для отдыха и приема пищи	3	Комната для отдыха и приема пищи присутствует, но ее состояние и оснащение можно улучшить.
Наличие систематических переработок	4	Переработки присутствуют, но не часто.
Наличие и использование программ гибкого рабочего времени	3	Программы гибкого рабочего времени существуют, но используются не всеми сотрудниками
Наличие необходимого оборудования для осуществления работы	3	Оборудование для выполнения клининговых и ремонтных работ имеется, но его количество или качество недостаточно
Оплачиваемое питание	1	Оплачиваемое питание отсутствует.
Оплачиваемый транспорт	1	Оплачиваемый транспорт также отсутствует, что вызывает неудобство для сотрудников, особенно тех, кто работает в отдаленных районах.

В таблице 9 видно, что в целом условия труда удовлетворительны, однако существуют такие основные проблемы как устаревшее оборудование, инструменты, нехватка оборудования при большом объеме заказов, отсутствие оплачиваемого транспорта до места заказа.

Слабая и не справедливая для всех категорий персонала система нематериальной мотивации, а также не совсем удовлетворительные условия труда негативно отражается на текучести персонала организации. Оценка выбытия работников ООО «Юрайт Клининг» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Оценка выбытия работников ООО «Юрайт Клининг» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	79	83	258
Общее количество уволенных, чел.	4	6	25
Количество работников, проработавших весь период, чел	75	77	243
Коэффициент постоянства кадров, %	94,9	92,7	94,2
Коэффициент текучести кадров,%	5,1	7,2	9,7

В таблице 10 видно, что коэффициент текучести кадров превышает норму в течение трех лет, что связано с ростом численности персонала в этот период и спецификой деятельности организации ООО «Юрайт Клининг». В 2023 г. значение показателя увеличилось до 9,7% в связи с высоким ростом численности новых сотрудников, а также увольнением сотрудников, не прошедших испытательный срок.

Резкое увеличение численности персонала в 2023 г. повышает необходимость расширения программы нематериальной мотивации для удержания персонала и повышения его производительности.

Также стоит отметить то, что нематериальная мотивация организации ООО «Юрайт Клининг» не закреплена официально ни одним нормативным документом организации.

В заключении анализа системы нематериальной мотивации на рисунке 15 представлены результаты проведенного опроса удовлетворенности системой нематериальной мотивации персонала организации ООО «Юрайт Клининг».

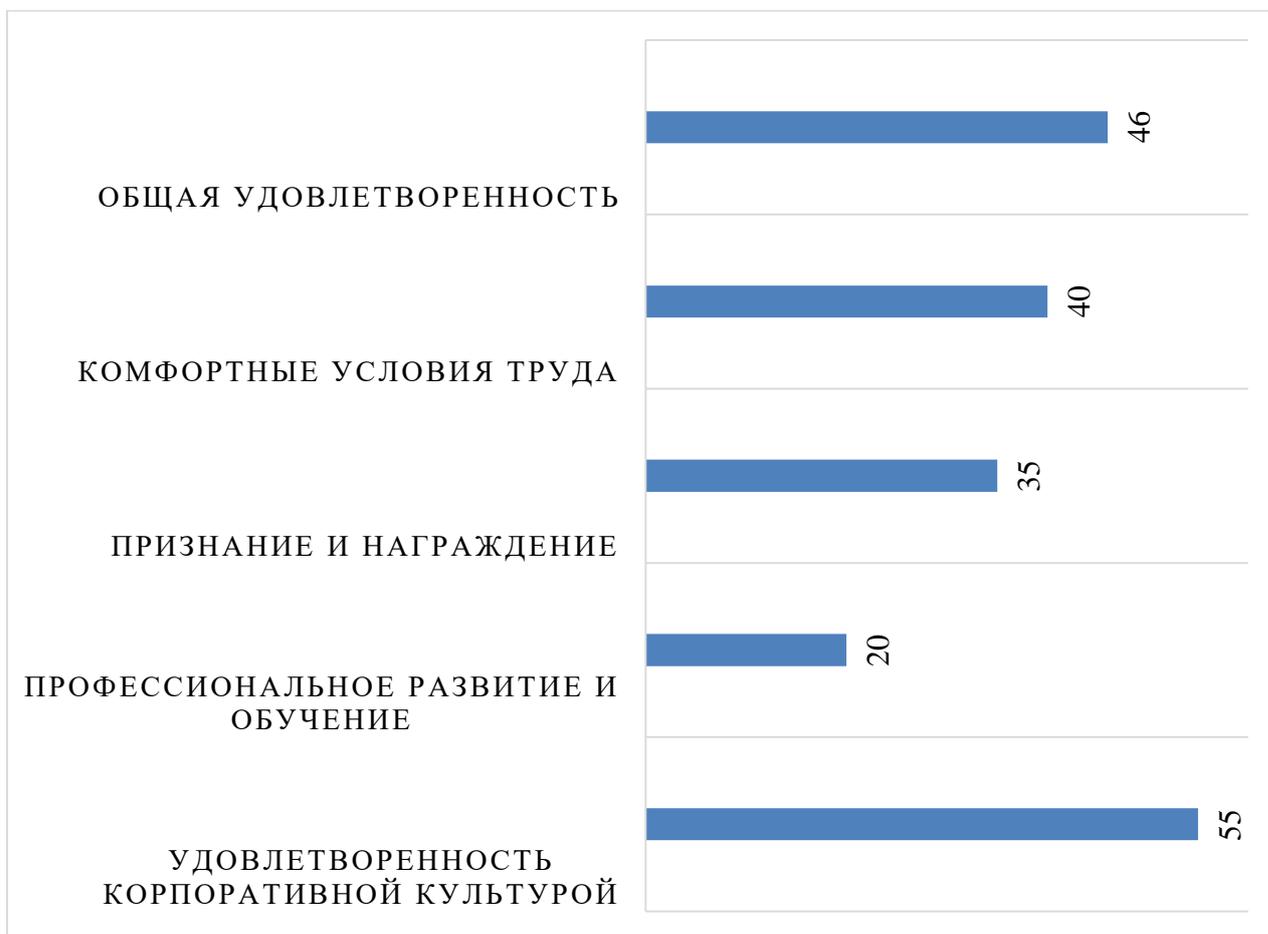


Рисунок 15 – Результаты проведенного опроса удовлетворенности системой нематериальной мотивации персонала организации ООО «Юрайт Клининг», %

На рисунке 15 видно, что общая удовлетворённость системой нематериальной мотивации составляет всего 46%. Только 55% сотрудников удовлетворены корпоративной культурой организации, 40% удовлетворены условиями труда, 20% развитием и обучением персонала.

В заключении второго раздела исследования сделан вывод о слабой системе нематериальной мотивации организации ООО «Юрайт Клининг». Организацией используется ограниченное количество инструментов нематериального стимулирования, система нематериального стимулирования несправедлива, так как ее инструменты не предусмотрены для всех категорий персонала в равной степени, средние затраты на нематериальную мотивацию специалиста и рядового сотрудника значительно отличаются. Нематериальная мотивация организации ООО «Юрайт Клининг» не закреплена официально ни одним нормативным документом организации. Общая удовлетворённость персонала системой нематериальной мотивации составляет всего 46%. Вместе с тем, в организации ООО «Юрайт Клининг» произошел в 2023 г. резкий рост численности персонала, что повышает необходимость расширения программы нематериальной мотивации для удержания нового персонала и повышения его производительности. Следовательно, для предприятия актуальна задача формирования мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

### **3 Формирование рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»**

Разработка более актуальных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации способствует тому, чтобы работники были более мотивированы и заинтересованы в выполнении своих обязанностей на высоком уровне, что напрямую влияет на производительность труда.

В заключении второго раздела исследования был сделан вывод о слабой системе нематериальной мотивации организации ООО «Юрайт Клининг». Среди основных проблем было выделено:

- инструменты нематериального стимулирования ООО «Юрайт Клининг» не предусмотрены для всех категорий персонала в равной степени, средние затраты на нематериальную мотивацию специалиста и рядового сотрудника значительно отличаются, программы ДМС предусмотрены только для управляющего персонала и специалистов;
- нематериальная мотивация организации ООО «Юрайт Клининг» не закреплена официально ни одним нормативным документом организации;
- общая удовлетворённость персонала системой нематериальной мотивации составляет всего 46%. Только 40% персонала удовлетворены условиями труда, 20% развитием и обучением персонала.

Вместе с тем, в организации ООО «Юрайт Клининг» произошёл в 2023 г. резкий рост численности персонала, что повышает необходимость

расширения программы нематериальной мотивации для удержания нового персонала и повышения его производительности.

Для решения перечисленных проблем для предприятия ООО «Юрайт Клининг» сформированы следующие рекомендации:

- расширение программы добровольного медицинского страхования на большую часть сотрудников;
- разработка Положения по нематериальной мотивации персонала;
- разработка комплекса мероприятий по совершенствованию условий труда в организации.

Мероприятие 1. Расширение программы добровольного медицинского страхования. Так как на предприятии ООО «Юрайт Клининг» присутствует проблема неравномерного распределения нематериального стимулирования среди сотрудников, и программы ДМС действуют только для управляющего персонала и специалистов, рекомендуется расширить программы медицинского страхования сотрудников. ДМС – это добровольное медицинское страхование, в отличие от обязательного медицинского страхования, которое покрывает базовые медицинские услуги, ДМС предоставляет более широкий спектр медицинской помощи, включая специализированные обследования, консультации узкопрофильных специалистов, стоматологические услуги, лечение в частных клиниках и многое другое.

Расширение программы медицинского страхования в организации может поспособствовать:

- повышению лояльности персонала в виду того, что сотрудники чувствуют, что их здоровье и благополучие важны для работодателя;
- медицинские программы являются значимым стимулом для продолжения работы в организации в настоящее время;

- введение ДМС для большей части сотрудников устранил неравенство между управляющим персоналом, специалистами и остальными сотрудниками;
- возможность своевременного обращения за медицинской помощью скажется на снижении числа больничных и повышении работоспособности организации.

Данное мероприятие актуально ввиду высокого роста сотрудников организации в 2024 г. и может способствовать их удержанию на рабочем месте. Для этого необходимо разработать систему расширения медицинской программы в зависимости от продолжительности работы в организации. Пример системы расширения медицинской программы в ООО «Юрайт Клининг» приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Пример системы расширения медицинской программы в ООО «Юрайт Клининг» в зависимости от продолжительности работы

Продолжительность работы в организации	Содержание медицинской программы
1-1,5 г.	Ежегодный медицинский осмотр основных врачей
1,5-2,5 г.	Подключение к программе добровольного медицинского страхования без стоматологии
2,5 г. и более	Подключение к программе добровольного медицинского страхования с стоматологией

Данная система расширения медицинской программы в ООО «Юрайт Клининг» в зависимости от стажа работы в организации продемонстрирует, что организация ценит их долгосрочное сотрудничество. Наличие более выгодных медицинских льгот для тех, кто проработал дольше, служит стимулом для сотрудников оставаться в компании. Такая система поможет сформировать корпоративную культуру, ориентированную на заботу о сотрудниках.

Мероприятие 2. Разработка Положения по нематериальной мотивации персонала. На предприятии ООО «Юрайт Клининг» в настоящее время

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

Пример основных разделов Положения по нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг» и их примерное содержание представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Основные разделы Положения по нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»

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

Мероприятие 3. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию условий труда. Проведенная во втором разделе бакалаврской работы оценка условий труда персонала организации

ООО «Юрайт Клининг» выявила в них значительные недостатки, в том числе устаревшее оборудование, инструменты, нехватка оборудования при большом объеме заказов, отсутствие оплачиваемого транспорта до места заказа и другое. Для повышения уровня удовлетворенности нематериальной мотивацией персонала руководству организации ООО «Юрайт Клининг» следует провести комплекс мероприятий, направленных на улучшение условий труда разных категорий персонала организации. В таблице 13 перечислены основные направления улучшения условий труда ООО «Юрайт Клининг».

Таблица 13 – Основные направления улучшения условий труда ООО «Юрайт Клининг»

Направление	Мероприятия
Улучшение охраны труда	закупка сотрудникам комплектов индивидуальных средств защиты (перчатки, каски, средства для дезинфекции).
Модернизация комнаты для отдыха и приема пищи	обновление мебели, техники, столов и стульев.
Обеспечение необходимым оборудованием	приобретение недостающих или замена устаревших единиц оборудования, которое не соответствует современным требованиям и потребностям сотрудников.
Компенсация транспортных расходов	компенсировать сотрудникам затраты на дальнюю дорогу, например, через предоставление частичной компенсации проездных билетов

Улучшение условий труда положительно сказывается на моральном настрое в коллективе, повышает лояльность, производительность персонала.

Следовательно, все предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации ООО «Юрайт Клининг» позволят более эффективно стимулировать сотрудников к продуктивной работе и улучшат моральный климат в организации.

### 3.2 Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»

В предыдущем пункте были сформированы следующие рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг», перечисленные на рисунке 16.



Рисунок 16 – Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг»

Реализация предложенных мероприятий потребует определенных затрат. Примерная смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Смета затрат на реализацию предлагаемых мероприятий

Вид затрат	Сумма, т. р.
Закупка дополнительных инструментов для клининга и ремонтных работ	1200
Обновление старого оборудования для клининга и ремонтных работ	1100
Обновление мебели в комнате отдыха персонала	300

Продолжение таблицы 14

Вид затрат	Сумма, т. р.
Приобретение средств индивидуальной защиты для сотрудников ремонтного отдела	250
Частичное возмещение транспортных расходов	360
Расширение программы ДМС	4000
Итого	6210

Согласно таблице 14, совокупные затраты на реализацию рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг» составят 6210 т. р.

Разработка Положения о нематериальной мотивации и улучшение условий труда персонала организации ООО «Юрайт Клининг» позволят повысить их удовлетворенность работой в организации, что положительно повлияет на качество и производительность труда работников.

Ожидается, что предлагаемые рекомендации позволят повысить среднегодовую выработку персонала ООО «Юрайт Клининг» на 10%. Тогда динамика среднегодовой выработки персонала будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 17.

На рисунке 17 виден планируемый рост показателя среднегодовой выработки персонала ООО «Юрайт Клининг» до 996,75 т. р.

При повышении показателя среднегодовой выработки персонала у организации появляется резерв сокращения расходов за счет сокращения персонала. При достижении планируемого значения среднегодовой выработки персонала и достижения текущего объема выручки от реализации организация может позволить сократить персонал до 235 человек или на 24 человека.

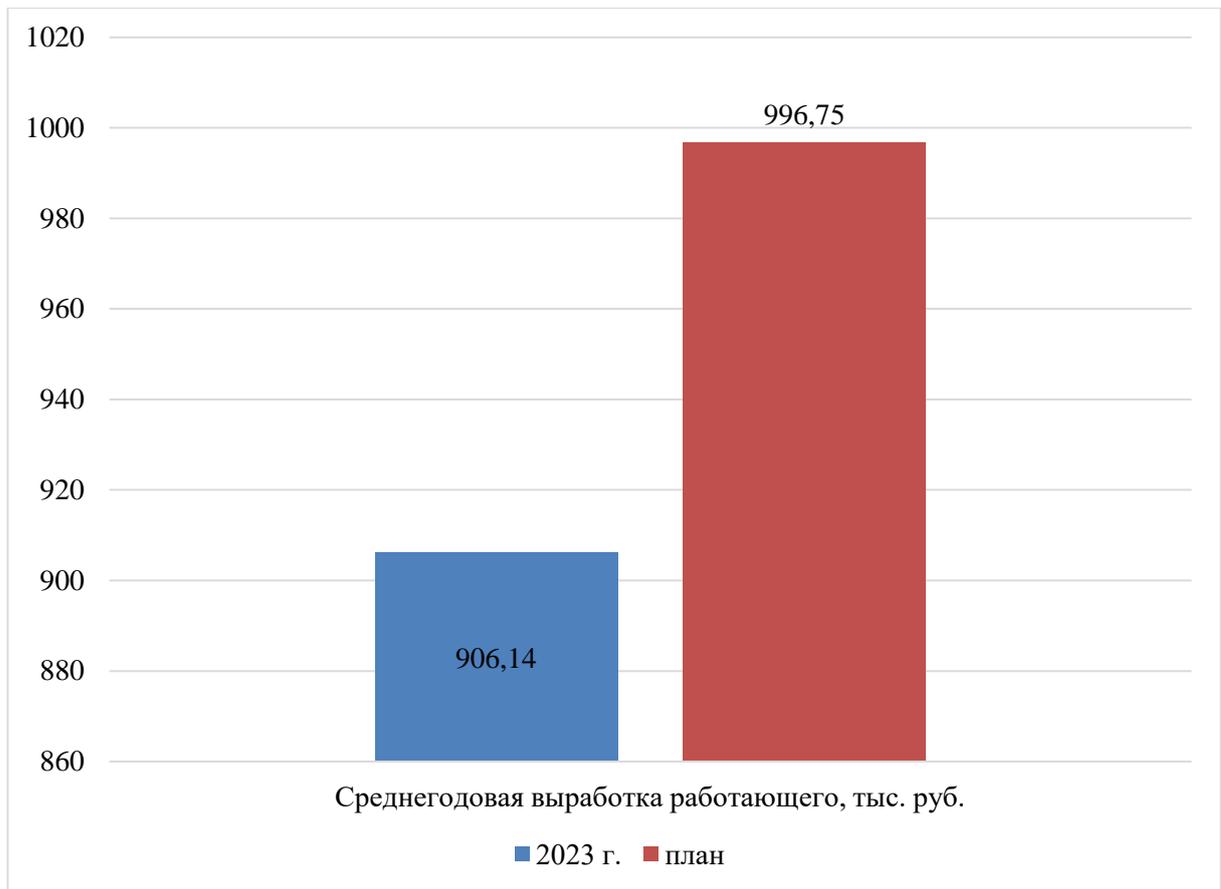


Рисунок 17 – Динамика среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юрайт Клининг», т. р.

Сокращение численности персонала ООО «Юрайт Клининг» в размере 24 человек, благодаря росту среднегодовой выработки персонала организации, позволит значительно сократить расходы на заработную плату и социальные отчисления.

Экономия по заработной плате персонала можно найти по формуле 1:

$$\text{Эзп} = \text{З} \cdot \text{Эч} \quad (1)$$

где Э зп – годовая экономия по оплате труда;

З – среднегодовая оплата труда работающего.

$$\text{Эзп} = 690 \cdot 24 = 16560 \text{ т. р.}$$

Экономия оплаты труда по социальным отчислениям рассчитана с помощью формулы 2.

$$\text{Эс.о} = \text{Эз.п} \cdot \frac{Н}{100}, \quad (2)$$

где Н – % отчисления по социальным выплатам.

$$\text{Э с. о} = 16560 \cdot 0,3 = 4968 \text{ т. р.}$$

Вместе с тем, мероприятие по расширению программы добровольного медицинского страхования в зависимости от продолжительности работы позволит значительно сократить показатель текучести кадров. В 2023 г. данный показатель составил 9,7%, уволено было 25 человек. При сокращении показателя текучести кадров до нормативного значения – 5%, можно рассчитать экономию на наборе новых сотрудников в организацию по формуле 3.

$$\text{СУ} = \text{Ч} \cdot (1,25 \cdot \text{ЗП}) \cdot (\text{Н} + \text{О}), \quad (3)$$

где СУ – стоимость увольнения не прошедших адаптацию сотрудников;

ЗП – ежемесячная зарплата по должности;

Н – месяцы, которые компания тратит на найм;

О – месяцы, которые бизнес оплачивает обучение;

Ч – количество уволенных работников.

$$\text{СУ} = 12 \cdot (1,25 \cdot 57,5) \cdot (1 + 1) = 1725 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект (ЭФ) от предложенных рекомендаций можно найти по формуле 4.

$$\text{ЭФ} = \text{СЭ} - \text{З}, \quad (4)$$

где СЭ – совокупная экономия от всех мероприятий;

З – затраты на реализацию мероприятий.

$$\text{ЭФ} = 16560 + 4968 + 1725 - 6210 = 17043 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупный экономический эффект, от предложенных в третьей главе исследования рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг», составит 17043 т. р.

В заключении третьей главы исследования можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг» эффективны. Расширение медицинской программы в зависимости от продолжительности работы в организации, разработка Положения по нематериальной мотивации персонала, разработка комплекса мероприятий по совершенствованию условий труда позволят улучшить лояльность сотрудников организации, повысят уровень их удовлетворенности работой в организации, поспособствуют удержанию персонала в организации, что в совокупности позволит увеличить показатель среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юрайт Клининг» до 996,75 т. р., сократят показатель текучести кадров до 5%. Совокупный экономический эффект, от предложенных в третьей главе исследования рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг», составит 17043 т. р.

## Заключение

Мотивация представляет собой комплексный процесс, включающий как внешние, так и внутренние факторы, которые побуждают человека к действиям, направленным на достижение личных и организационных целей. Мотивация выступает процессом идентификации и удовлетворения потребностей, формирования мотивов и применения стимулов, что в итоге определяет поведение и эффективность деятельности человек.

Нематериальная мотивация создает условия, в которых сотрудники чувствуют себя свободными для выражения своих идей, экспериментов и инноваций. Важным элементом совершенствования системы нематериальной мотивации персонала организации выступает выбор инструментов нематериального стимулирования.

К основным способам нематериального стимулирования можно отнести: предоставление доступа к обучающим курсам, тренингам, семинарам, предоставление возможностей для отпусков, оплачиваемых выходных, дополнительных выходных дней, возможность работать над интересными и значимыми проектами, программы менторства и коучинга, предоставление социальных льгот, создание комфортного рабочего места и многое другое. С целью совершенствования системы нематериальной мотивации также можно обращаться к опыту зарубежных стран, где нематериальная система мотивации развивается более продолжительное время чем в России.

В заключении второго раздела был сделан вывод о слабой системе нематериальной мотивации организации ООО «Юрайт Клининг». Среди основных проблем было выделено:

- инструменты нематериального стимулирования ООО «Юрайт Клининг» не предусмотрены для всех категорий персонала в равной степени, средние затраты на нематериальную мотивацию

специалиста и рядового сотрудника значительно отличаются, программы ДМС предусмотрены только для управляющего персонала и специалистов;

- нематериальная мотивация организации ООО «Юрайт Клининг» не закреплена официально ни одним нормативным документом организации;
- общая удовлетворённость персонала системой нематериальной мотивации составляет всего 46%. Только 40% персонала удовлетворены условиями труда, 20% развитием и обучением персонала.

Вместе с тем, в организации ООО «Юрайт Клининг» произошел в 2023 г. резкий рост численности персонала, что повышает необходимость расширения программы нематериальной мотивации организации для удержания нового персонала и повышения его производительности и эффективности.

Для решения перечисленных проблем для предприятия ООО «Юрайт Клининг» сформированы следующие рекомендации:

- расширение программы добровольного медицинского страхования на большую часть сотрудников в зависимости от продолжительности работы их в организации;
- разработка Положения по нематериальной мотивации персонала для ООО «Юрайт Клининг»;
- разработка комплекса мероприятий по совершенствованию условий труда в организации.

В заключении исследования можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг» эффективны. Расширение программы добровольного медицинского страхования на большую часть сотрудников в зависимости от продолжительности работы их

в организации, разработка Положения по нематериальной мотивации персонала, разработка комплекса мероприятий по совершенствованию условий труда в организации ООО «Юрайт Клининг» повысят уровень удовлетворенности персонала работой в организации, что в совокупности позволит увеличить показатель среднегодовой выработки персонала организации ООО «Юрайт Клининг» до 996,75 т. р., сократят показатель текучести кадров до 5%. Все предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации ООО «Юрайт Клининг» позволят более эффективно стимулировать сотрудников к продуктивной работе и улучшат моральный климат в организации. Совокупный экономический эффект, от предложенных в третьей главе исследования рекомендаций по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ООО «Юрайт Клининг», составит 17043 т. р.

Следовательно, поставленная в начале бакалаврской работы цель достигнута.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Безрукова Н. А., Цапина Т. Н., Ульянина А. В. Система мотивации и стимулирования персонала в коммерческой организации // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской научно-практической конференции. Редколлегия: С.Н. Яшин [и др.]. Нижний Новгород, 2023. С. 253-256.
2. Беляева О. С. Формирование мотивации к труду будущего специалиста // Труд и социальные отношения. 2023. № 8. 120–124 с.
3. Березняковский В. С., Кириллов Ф. А., Цаплина К. А., Юсупова Р. Р. Методологические подходы к построению эффективной системы мотивации персонала на предприятиях в условиях цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 4-1. С. 32-37.
4. Бирман Л. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 346 с.
5. Болденков А. В., Лисутин О. А., Трусевич Е. В. Нематериальная мотивация как фактор повышения эффективности труда // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2023. № 4 (54). С. 23-30.
6. Габдулхакова С. Ф. Роль системы мотивации в развитии организации // Теория и практика современной науки. 2022. № 2 (32). 91–95 с.
7. Галимова А. Ш., Мамаев А. В. Принципы организации эффективной системы мотивации персонала // Актуальные проблемы социальных и трудовых отношений. Материалы X Международной научно-практической конференции, посвященной 300-летию образования Российской академии наук. Махачкала, 2023. С. 184-185.
8. Гамаюнов С. Н. Современные системы мотивации персонала: монография / С. Н. Гамаюнов, В. А. Сурайкин. Тверь: Триада, 2020. 131 с.
9. Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом. Методы стимулирования труда // Монографии, изданные в

издательстве Российской Академии Естествознания [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.monographies.ru/en/book/section?id=2120> (дата обращения: 08.12.2023).

10. Ефимова М. В. Современные концепции системы мотивации // Молодой ученый. 2021. №15. С. 295-296.

11. Капанин П. С. Развитие системы мотивации и стимулирования персонала как фактор повышения производительности труда на производстве. М., 2022. С. 155–164.

12. Карпова А. Е., Мамошина М. И., Сычева К. В. Оптимизация системы трудовой мотивации персонала в образовательной организации // Научная инициатива: Проблемы и перспективы внедрения инновационных решений. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак, 2023. С. 63-65.

13. Мельникова А. А., Демин И. И., Пантелеева Ф. Р. Система мотивации персонала. нестандартные инструменты повышения качества // Стандарты и качество. 2024. № 3. С. 92-95.

14. Митрофанова А. Современные системы нематериального стимулирования персонала организации // Вестник Университета. 2016. № 11. С. 20-212.

15. Муртузалиева М. М. Нематериальная мотивация-эффективный способ мотивации персонала // Вестник науки. 2020. №4 (25). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnaya-motivatsiya-effektivnyu-sposob-motivatsii-personala> (дата обращения: 10.07.2024).

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

17. Орлов О. В. Совершенствование системы мотивации персонала в строительной организации // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 12 (57). С. 94-100.

18. Парахина П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика: Сборник научных статей. М.: Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. С. 129-136.
19. Перевалов А. Н. Проблемы и перспективы использования нематериальной мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №5-2. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-ispolzovaniya-nematerialnoy-motivatsii-personala> (дата обращения: 10.07.2024).
20. Попова Н. И. Методы и приемы анализа финансовых результатов деятельности предприятия [Электронный ресурс] // Современные аспекты учета, анализа и аудита. Красноярск, 2021. С. 68–70.
21. Порошин А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 78-81.
22. Правкина Ю. Р. Управление персоналом организации: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.
23. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (дата обращения – 09.05.2024 г.).
24. Разумова М. А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2 (25). С. 10–14.
25. Сидаш М. Д. Нематериальные стимулы мотивации педагогов // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 4 (61). С. 158-163.
26. Скробот В. С., Грабская Е. П. Система мотивации персонала и пути ее совершенствования // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 6-1. С. 607-613.

27. Соколов С. А. Оптимизация системы мотивации персонала организации // Экономические системы. 2023. Т. 16. № 4. С. 106-112.
28. Сунь Ц. Роль материального и нематериального стимулирования в общей системе мотивации // Форум молодых ученых. 2023. № 9 (85). С. 90-95.
29. Условия труда: как определить и зафиксировать // Журнал «Кадровое дело» – практический журнал по кадровой работе. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.kdelo.ru/art/385525-usloviya-truda-kak-opredelit-i-zafiksirovat19-m9> (дата обращения: 10.07.2024)
30. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 01.07.2024 г.)
31. Тюрина К. А. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Вектор Экономики. 2020. №4. С. 88-89.
32. Фомичев А. Н. Цифровизация технологий обучения персонала в современных условиях // Государство и рынок: новые векторы развития. Чебоксары: Новое время, 2022. С. 143–145.
33. Хмелева А. А. Геймификация рабочего процесса как метод мотивирования персонала и ее актуальность в Казахстане / А. А. Хмелева // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2021. № 2 (54). С. 32–40.
34. Шалаева И. А. Анализ финансового состояния строительной организации и оценка риска наступления банкротства предприятия (на примере ПАО «Орелстрой») / И. А. Шалаева, А. А. Кузьмина // Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход : Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов, Владимир, 03 июня 2021 года / Под общей редакцией О. Л. Гойхера, М. А. Баринова, С. С. Захарова Владимир: Издательско-полиграфическая компания «Транзит-ИКС», 2021. С. 409-414.

35. Шильникова З. Н. Мотивация персонала как инструмент современной кадровой политики предприятий // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № 11 (77). С. 108-112.
36. Щербакова Я. Ю. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации // Трибуна ученого. 2023. № 5. С. 170-178.
37. Якушкина К. Э. Система мотивации персонала: определение, сущность, структура // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. 2023. № 6 (54). С. 98-101.
38. A Hierarchical Structure of Key Performance Indicators for Operation Management and Continuous Improvement in Production Systems / N. Kang, C. Zhao, J. Li, J. A. Horst // International Journal of Production Research. 2016. Vol. 54 (21). Pp. 6333–6350.
39. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // Ilkogretim Online. 2021. Vol. 20, no. 3. P. 178–183.
40. Key performance indicators in the production of the future / R. Joppen, S. von Enzberg, J. Gundlach, A. Kühn, R. Dumitrescu // Procedia CIRP. 2019. Vol. 81. Pp. 759–764.
41. Laar E., Dersen A., Jay A., Dijk J.A., Haan J. Determinants of 21st century digital skills: a large-scale survey of experts. Computers in Human Behavior. 2019. №100. с.93–104.
42. Locke E. Motivation through Conscious Goal Setting // Applied and Preventive Psychology. 1996. № 5(2). Pp. 117–124.