

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И. П. Воронцова

подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы нематериального стимулирования**

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель А. Н. Поздеев  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ А. В. Садлинская  
подпись, дата

Консультант \_\_\_\_\_ доцент, канд. социол. наук С. Н. Лыкова  
подпись, дата

Красноярск 2019

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование системы нематериального стимулирования» содержит 51 страницу текстового документа, 4 приложения, 50 использованных источников.

Объектом исследования является система управления персоналом организации ООО «Кейтеринг». Предметом исследования является практика нематериального стимулирования персонала ООО «Кейтеринг».

Целью выпускной квалификационной работы было разработать рекомендации по формированию системы нематериального стимулирования основного персонала в ООО «Кейтеринг» на примере должности проект-менеджер.

Для достижения цели необходимо было решить следующие задачи:

- выявить элементы системы нематериального стимулирования;
- определить особенности нематериального стимулирования менеджеров в реализации проектов;
- выявить сильные и слабые стороны применяемой практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг»;
- разработать схему по формированию системы нематериального стимулирования.

В результате проведения исследования были выявлены её основные элементы системы нематериального стимулирования, дана организационно-управленческая характеристика организации ООО «Кейтеринг», проанализирована существующая практика нематериального стимулирования и выявлены нарушения.

Для совершенствования действующей практики были предложены следующие мероприятия: организация обучения, корпоративные мероприятия и признание заслуг, управление карьерой. Для формирования системы нематериального стимулирования в компании ООО «Кейтеринг» нами была составлена схема по формированию системы нематериального стимулирования.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы нематериального стимулирования .....	6
1.1 Система нематериального стимулирования.....	6
1.2 Влияние нематериального стимулирования на показатель вовлеченности персонала.....	19
1.3 Этапы и условия нематериального стимулирования в проектной работе.	26
1.4 Особенности нематериального стимулирования в проектной работе .....	28
2 Анализ сильных и слабых сторон применяемой практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг» .....	31
2.1 Организационно-управленческая характеристика деятельности организации ООО «Кейтеринг».....	31
2.2 Анализ практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг» .....	35
3 Рекомендации по формированию системы нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг».....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию практики нематериального стимулирования.....	42
3.2. Мероприятия по формированию системы нематериального стимулирования.....	48
Заключение .....	52
Список использованных источников .....	54
Приложения А-Г .....	60-63

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях все больше и больше внимания компании обращают на программы нематериальной стимуляции персонала, что позволяет не только удерживать сотрудников, но и мотивировать их на решение поставленных задач и создание новых подходов к своей работе.[28]

Грамотно разработанная система нематериального стимулирования способствует улучшению качества работы, генерации новых идей и путей осуществления их, снижает показатели текучести персонала, позволяет ощутить чувство значимости каждому сотруднику в проекте, что усиливает лояльность и заинтересованность сотрудников в компании, а также настраивает на командную работу.[31]

Организация ООО «Кейтеринг» является одним из лидеров по уровню сервиса и качеству обслуживания среди кейтеринговых организаций города Красноярск. Поэтому от персонала требуются высокие результаты работы, приверженность компании и высокая вовлеченность. Также стоит отметить, что работники имеют уровень дохода выше среднего в данной сфере, привлекательные условия труда также присутствуют различные материальные бонусы. Стоит отметить, что со временем это перестает вызывать внутреннюю мотивацию сотрудников, и на данный момент в компании наблюдается низкая вовлеченность сотрудников. Поэтому необходимо уделять внимание возможности карьерного роста, развитию, обучению, признанию заслуг сотрудников и др. Это и обуславливает важность и необходимость внедрения системы нематериального стимулирования в организации.

Заработная плата и различные материальные бонусы являются очень важными элементами, однако уже перестают быть единственными способами мотивации сотрудников. Эффективная система нематериального стимулирования способствует повышению степени вовлеченности персонала в работу организации, так как является ее основным инструментом.[49]

Бессистемное использование методов нематериального стимулирования не позволяет дать того самого эффекта, который может вовлечь персонал и добиться качественных результатов командной работы.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать рекомендации по формированию системы нематериального стимулирования основного персонала в ООО «Кейтеринг» на примере должности проект-менеджер.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить элементы системы нематериального стимулирования;
- определить особенности нематериального стимулирования менеджеров в реализации проектов;
- выявить сильные и слабые стороны применяемой практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг»;
- разработать схему по формированию системы нематериального стимулирования персонала.

Объектом исследования является система управления персоналом организации ООО «Кейтеринг».

Предметом исследования является практика нематериального стимулирования персонала ООО «Кейтеринг».

Методы исследования: анализ и обобщение научной и практической базы по теме исследования; методы группировки, сравнения, анализа; социологические исследования, включающие в себя анкетирование, интервью работников, наблюдение на рабочем месте.

Информационной базой исследования послужили научная и учебная литература, статьи в периодических изданиях. Практическая часть выполнена на материалах ООО «Кейтеринг»

Разработка мероприятия по внедрению системы нематериального стимулирования персонала осуществляется с возможностью их последующего практического применения менеджментом ООО «Кейтеринг» для формирования лояльного коллектива, способного на высоком уровне.

# **1 Теоретические аспекты системы нематериального стимулирования**

## **1.1 Система нематериального стимулирования**

В современных условиях изменений внешней среды ключевое значение приобретает совокупный процесс управления персоналом. Однако чтобы получить эффективную работу сотрудников необходимо создавать условия положительного отношения к трудовой деятельности, заинтересованность в результатах работы и самом процессе работы.

Первопричиной трудовой деятельности человека служат его потребности. Прежде чем определить для себя конкретную цель и методы ее достижения, человек анализирует относительную значимость неудовлетворенных потребностей, а также оценивает объективные возможности их удовлетворения в данной внешней среде. Таким образом, ощутив недостаток чего-либо, человек начинает действовать лишь после осуществления им особых высших функций по анализу своего внутреннего состояния и состояния внешней среды. В результате такого анализа формируется мотив.

Мотив выступает как причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию с точки зрения профессора А.Я. Кибанова мотивация - это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. [15]

Другими словами, трудовая мотивация есть процесс выбора и обоснования способа участия человека в производственной деятельности, то есть работник мотивирует свое трудовое поведение. Большинство авторов, рассматривая проблему содержания источников (оснований) формирования мотивов, включают в их число потребности, интересы, ценности и нормы трудового поведения. На процесс мотивации воздействуют кроме внутренних факторов (мотивов) внешние факторы. Речь идет о стимулировании.

Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося, главным образом, на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников.[16]

Стимулирование – это создание стимулов для работника посредством изменения или поддержания условий его трудовой деятельности. Субъектом стимулирования служит руководство, а объектом – персонал. Концепция стимулирования – это управленческая концепция, основанная на той или иной теории мотивации и содержащая комплекс практических мероприятий по изменению или поддержанию трудовой среды работников в целях направления их трудовых усилий в желаемом направлении

Если термин «мотив» относится исключительно к человеку — субъекту действия, то понятие «стимул» подразумевает рассмотрение двух субъектов действия: работодателя как субъекта управляющего воздействия на среду организации и работника как субъекта трудового действия в среде, сформированной работодателем.[36]

На сегодняшний день именно методы нематериального стимулирования в большей степени направлены на удержание и повышение лояльности персонала, а, следовательно, и повышении вовлеченности сотрудников. Несовершенная система нематериального стимулирования или ее отсутствие приводит к ряду проблем, в частности: снижению вовлеченности, потери лояльности сотрудников.

Однако, применение тех или иных методов нематериальной мотивации осложняется разнообразием мотивов, лежащих в основе трудовой активности персонала организаций. Поэтому необходимо подстраивать мотивацию под интересы конкретных работников для того, чтобы она была действительно эффективной.[17]

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все, что, обязательно отразиться в чувствах человека и мысленных образах, в то же

время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека [7, с. 143]

Мотивирующая составляющая отчасти удовлетворяет наше эго. Человек нуждается в общественном признании, ему важно получить ощущение самоуважения. Руководителям рекомендовано поощрять работников хорошими отзывами о проделанной работе (если это соответствует действительности). [44]

Система нематериального стимулирования – это совокупность взаимосвязанных элементов, которые представляют собой механизмы, принципы, условия формирования, субъект и объект и инструменты системы, ориентированные на повышение вовлеченности персонала, улучшение психологической обстановки в коллективе, тем самым обеспечивая высокую работоспособность и повышение эффективности трудовой деятельности.[1]

Таблица 1 – Виды нематериального стимулирования

Виды нематериального стимулирования		
Моральное стимулирование	Стимулирование свободным временем	Организационное стимулирование
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Официальное признание заслуг и награждение</li> <li>- Корпоративные праздники</li> <li>- Постановка высоких целей</li> <li>- Атмосфера взаимного уважения и благоприятный психологический климат</li> <li>- Систематическое информирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дополнительные дни отдыха</li> <li>- Гибкий рабочий график</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Обучение и развитие</li> <li>- Управление карьерой</li> <li>- Обогащение содержания труда</li> </ul>

Суть морального стимулирования заключается в передаче информации о достижениях работника, результатах его деятельности. Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые

основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Их нельзя свести только к поощрениям и наградам, применение их подразумевает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе все знают, кто и как справляется с работой, и каждому воздается по его заслугам. Следующий подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда может получить признание и отличную оценку, принесут уважение и гордость.[45]

Разработанное в компании моральное стимулирование персонала должно отвечать следующим пунктам:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- определять меры поощрения за достижения в труде так, чтобы за более высокие успехи применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- увеличить интерес каждого сотрудника в постоянном улучшении его качественных показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для персонала.[26]

Одним из самых важных методов морального стимулирования является официальное признание заслуг посредством награждения лучших сотрудников за отличные показатели, значимые для деятельности компании или общества. Они поощряются публично и официально. Награждение – это метод морального стимулирования персонала, который отражает официальный акт общественного признания работников за отличия и достижения в трудовой и профессиональной деятельности.

В коллективной работе работникам нередко кажется, что их индивидуальные заслуги остаются незамеченными. Компании готовы признавать успехи всей группы в целом. Но руководителям необходимо поощрять членов коллектива индивидуально. Таким образом, он может повысить их мотивацию. Этого возможно достичь, если поставить перед руководителем задачу отчитываться каждую неделю или месяц об основных результатах отдельных работников. С помощью подобных отчетов можно обобщить результаты в конце отчетного периода. [3]

Главной целью награждения как метода стимулирования персонала является формирование в коллективе положительного отношения к тем или иным формам достижений, создание и культивирование образа желаемого трудового поведения работников, отличительные черты которого - инициатива, творческий подход и трудовая активность.

Одними из важных функций награждений являются:

- стимулирование (отражает ценности общества, организации, коллектива и отождествить человека, получившего награду, с тем идеальным образом, которое носит награда);
- дифференциация (помогает выделить заслуженного члена коллектива от других);
- воспитание (способствует формированию определенной модели трудового поведения).

Следующим элементом морального стимулирования выступает поддержка позитивного обмена информацией между подчиненными. Корпоративная культура, способствующая стремлению давать друг другу положительные оценки по результатам каждой выполненной задачи, повышает уровень мотивации и производительности труда и качества выполняемой работы. В тоже время есть тип людей с высокой потребностью соучастия. Они стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся к получению одобрения и поддержки со стороны окружающих, тревожатся о том, какое мнение о них имеют другие. Для успешной организации работы таких

членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. [3]

Работа менеджером проекта – интересная и высокооплачиваемая, но сложная, требующая множества навыков и знаний, ответственности и психологической устойчивости, характеризуется высокой степенью стрессогенности. Нередко среди работников наблюдаются случаи переутомления, снижения работоспособности по причине усталости и перегрузок. [24]

Одним из самых популярных методов морального стимулирования персонала будут корпоративные мероприятия.

Корпоративным праздником называют:

1) специальное мероприятие, проводимое и финансируемое компанией для ее персонала, партнеров, клиентов или иной целевой аудитории, посвященное знаменательному событию в жизни фирмы или общества, и являющееся средством поддержания организационной культуры или достижения коммерческих целей организации [18];

2) совместное проведение досуга сотрудниками и членами их семей, партнерами и клиентами, позволяющее в непринужденной атмосфере, отбросив привычные формальности, установить личностные контакты и на этом позитивном фоне сформировать или закрепить чувство причастности к общему делу [29];

Проведение корпоративных мероприятий помогает добиться слаженной работы команды, оперативное решение различных вопросов, улучшить работоспособность работников; скорректировать корпоративные ценности; стимулировать интерес к работе у персонала, создать нужное настроение в коллективе.[19]

В зависимости от того, какие цели выступают приоритетными выбирается формат корпоративного праздника, и определяются его задачи.

- подтверждение успеха. В данном случае в ходе мероприятия уделяется внимание достижения фирмы или сотрудникам, делается акцент на позитивных итогах работы компании;

- воспитание коллектива. При постановке данной задачи корпоративный праздник ориентирован на приобщение сотрудников к ценностям организации, усиление организационной культуры;

- адаптация в компании новых сотрудников. Эта задача решается через налаживание общения в коллективе и уменьшение коммуникативных барьеров, неформальное общение об организации и требованиях к персоналу;

- усиление мотивации;

- исследование корпоративной культуры, отношений, персонала.

Во время корпоративных праздников в обстановке, отличающейся от рабочей, как правило, проявляются новые качества и особенности поведения сотрудников. Это может обеспечить руководству понимание психологических аспектов персонала относительно организации и коллег:

- сплочение коллектива;

- возможность отдыха. Корпоративные праздники позволяют отвлечься от работы, снять стресс, усталость и повысить работоспособность;

- развлечение.

Организационное стимулирование представляет такое стимулирование труда, которое регулирует поведение сотрудника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в компании. Организационное стимулирование направлено на привлечение персонала к участию в делах компании, сотрудникам даётся право голоса при решении важных проблем в большинстве случаев социального характера. Особую роль играет перспектива получить новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в будущем и повышает и профессионализм.

Стремление быть лучшим работником, в своей сфере, является хорошим залогом для того, чтобы стать профессионалом в любой работе, обрести новые

знания и компетенции. Сотрудник, который проявляет интерес к обучению, обязательно добьется повышения в должности и разовьет в себе дополнительные навыки. Поэтому в качестве награды и стимулирования нужно использовать знания и возможность обучения. Для эффективного применения данного метода существует несколько способов.

Одним из способов является направление на дополнительные учебные курсы, тренинги и конференции тех работников, которые добились определенных результатов в своей работе, и чьи достижения получили признание коллектива. Также можно предоставить сотрудникам, самостоятельно выбрать курс обучения и предложить им возможность бесплатного обучения. Другим способом является вдохновение сотрудников на продолжение обучения, путем объяснения, что дополнительные знания являются преимуществом в работе, а также продвижении по карьерной лестнице. Знания являются мощным мотивирующим фактором. [3]

Не менее важным элементов организационного стимулирования является управление карьерой. Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий по планированию, мотивации и контролю служебного и профессионального роста персонала, управление продвижением работника по карьерной лестнице, связанным с изменением навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров материального поощрения. [14]

Важнейшей целью управления карьерой является полная реализация профессионального потенциала сотрудника, а также его личностных качеств.

Для этого необходимо решить следующие задачи управления деловой карьерой персонала:

- планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения;
- организация получения необходимого уровня профессиональной подготовки;
- активизация деятельности персонала в целях побуждения раскрывать собственный творческий потенциал, создание мотивирующей рабочей среды;

- регулирование и координация включенности работников в выполнение задач карьерной стратегии;

- анализ и оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств;

- контроль за деятельностью работников, их профессиональным и должностным ростом.

Успешное выполнение проекта полностью зависит от проектной команды, а эффективность работы команды зависит от каждого ее сотрудника. Командообразование как комплексный метод морального стимулирования персонала направлен на улучшение взаимодействия между сотрудниками и сплочение коллектива. Программы командообразования позволяют участникам выявить свои скрытые возможности, в непривычной обстановке по-новому взглянуть на своих коллег, получить эмоциональную разрядку.

Основными целями проведения командообразующих программ являются:

- сплочение коллектива;

- построение эффективных коммуникаций в коллективе (группе);

- получение опыта позитивного командного взаимодействия;

- разрешение конфликтных ситуаций и улучшение взаимодействия в рамках подразделения или всей организации;

- развитие горизонтальных и вертикальных неформальных связей, навыков командной работы.

Достижение этих целей обеспечивается за счет комплекса психологических и динамических упражнений, направленных на активное взаимодействие внутри команды, специальной организации пространства проведения программы, обеспечения ситуации включения всех участников в единую команду и обеспечения принятия командных решений.[26]

Командообразование является мощным инструментом нематериального стимулирования, позволяющим повысить морально-психологический климат в коллективе, что влияет на уровень вовлеченности сотрудников.

Таблица 2 – Примеры командообразующих программ (мероприятий тимбилдинга) [7 с.152]

Программа	Цели программы/содержание мероприятий
Тренинг креативности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие способности сотрудников находить новые нестандартные (креативные) решения рабочих задач;</li> <li>- налаживание коммуникативных связей внутри рабочих групп;</li> <li>- отработка профессиональных навыков</li> </ul>
Тренинг "Настройка команды"	<p>В процессе проведения программы в игровой форме происходит моделирование и отработка ситуаций, возникающих в реальной деятельности компании. Вся программа состоит из набора заданий и разбита на несколько этапов. От успешности выполнения предыдущего задания напрямую зависит успешность выполнения как следующего за ним, так и успешности завершения всего проекта. Результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- активное командное взаимодействие при совместном решении проблем;</li> <li>- высокий уровень сплоченности и доверия;</li> <li>- повышение уровня личной ответственности каждого в достижении общих целей;</li> <li>- позитивный психологический климат в коллективе</li> </ul>
Тренинг "Город мастеров"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эмоциональное сплочение сотрудников компании в процессе решения нестандартных креативных задач во время проведения мероприятия;</li> <li>- подведение итогов рабочего года;</li> <li>- создание положительного эмоционального настроя на будущий рабочий год, формирование позитивного фона для возможных предстоящих изменений.</li> </ul>
Тренинг "Энергия"	<p>Программа тренинга включает сочетание упражнений, направленных на формирование навыков эффективного командного взаимодействия, и испытаний, которые проводятся с целями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- улучшить командное взаимодействие;</li> <li>- преодолеть страх нового;</li> <li>- максимально сплотить участников вокруг единой для всех цели;</li> <li>- организовать эффективную совместную работу персонала в конкретной компании;</li> <li>- создать и укрепить атмосферу доверия, взаимной поддержки и уважения в команде</li> </ul>

В наши дни стимулирование свободным временем сегодня является важным элементом в системе нематериального стимулирования. Он призван компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные усилия сотрудников, делает режим работы более комфортным и удобным для человека, что позволяет заниматься личными делами. Очень часто работникам крупных

предприятий необходимо свободное время, чтобы воспользоваться всеми теми благами, что имеют и что дает им их жизнь, чтобы работать и учиться параллельно, чтобы проводить больше времени с близкими и друзьями.

Таблица 3 – Методы стимулирования свободным временем

Группы методов стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Предоставление дополнительного времени отдыха	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск</li> <li>- Присоединение дополнительных дней к отпуску</li> <li>- Дополнительный оплачиваемый отпуск</li> <li>- Творческий отпуск</li> <li>- Дополнительный отпуск без сохранения заработной платы</li> </ul>
Установление гибких режимов рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени</li> <li>- Применение методов разделения работы</li> <li>- Вахтово-экспедиционная форма работы.</li> </ul>
Применение гибких форм занятости	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Временная и сезонная занятость</li> <li>- Freelance</li> <li>- Надомная работа</li> <li>- Агентская работа</li> <li>- Работа администратора на домашнем телефон</li> </ul>

Эффективность существующей системы нематериального стимулирования можно рассматривать также с точки зрения ее соответствия основным принципам системы стимулирования. К ним относятся:

**Системность.** Наибольшего эффекта любой прием стимулирования достигает при многократном повторении и регулярном (а не от случая к случаю) использовании.

**Комплексный подход.** Результат будет лучше при применении более широкого диапазона потребностей сотрудника, удовлетворяемых в процессе применения мотивационных мер.

**Пропорциональность.** Награда за выполнении задачи должна соответствовать объему усилий, затраченных сотрудником для ее достижение.

Дифференциация. Система нематериального стимулирования должна включать разные виды вознаграждений для разных работников, групп и подразделений.

Временная близость. Вознаграждать сотрудника за успешно выполненную задачу необходимо в максимально краткие сроки, если это возможно – тогда ассоциативная связь «достижение цели вознаграждение» будет прочнее.

Актуальности и адекватности среде. Нематериальное стимулирование должно отвечать уровню развития компании.

Понятные и четкие критерии. Сотрудники должны понимать, какое поощрение последует за тем или иным действием.

Принятие основных целей организации. Каждый работник компании должен знать, что хорошо для общего дела, а что — вредно. В этом случае цели и задачи компании воспринимаются сотрудниками как собственные, а связь между эффективностью труда отдельного специалиста и результатами деятельности организации становится более наглядной.

Соблюдение законодательных норм. Нельзя применять механизмы и правила вознаграждения, идущие вразрез с требованиями действующего законодательства.[32]

Правильно сформированная система нематериального стимулирования должна опираться на принципы, упомянутые выше, в соответствии с чем, она покажет положительный результат, и иметь максимальное воздействие на работников компании.

Показателями эффективности формирования системы нематериального стимулирования персонала будут:

- снижение текучести кадров и уменьшение связанных с ними рисков для организации;
- рост производительности труда;
- повышение качества работ;
- укомплектованность кадрами;

- высокое качество трудовой жизни работников;
- повышения удовлетворенности трудом персонала;
- благоприятного социально-психологического климата;
- лояльности и приверженности персонала компании.

Данные составляющие дают эффект повышенной вовлеченности сотрудников.

Критерии применения нематериального стимулирования - определенные показатели, выполнив которые, работники получают дополнительные привилегии. К ним относятся:

- выполнение или перевыполнение поставленного плана продаж или оказания услуг;
- экономия ресурсов предприятия при осуществлении деятельности;
- положительные отзывы клиентов.

В тоже время критериями применения инструментов нематериального стимулирования может выступать:

- потребность в повышении квалификации, в приобретении новых знаний, в овладения новыми практиками и технологиями.
- необходимость в улучшении имиджа компании, психологического климата, адаптация новых сотрудников.
- низкая вовлеченность персонала

Таким образом, нематериальное стимулирование стало занимать все более важное место в системе управления персоналом, и обеспечивать значительное влияние на стремление персонала к улучшению качества трудовой деятельности. Повышение заработной платы может замотивировать человека на краткосрочный период, пока эта прибавка не станет привычным делом. Атмосфера, созданная руководством организации, будет вокруг работника каждую минуту его рабочего дня. Работоспособность и моральное состояние сотрудников будет зависеть в большей степени от качества этой обстановки. Нематериальные методы поощрения персонала дают возможность усиления лояльности и вовлеченности работников.

## **1. 2 Влияние нематериального стимулирования на показатель вовлеченности персонала**

Понятия вовлеченность персонала и его мотивация неразрывно связаны. Целью вовлеченности является не достичь удовлетворенности работников, хотя ее можно назвать следствием вовлеченности или одним из ее уровней. Скорее, цель культуры вовлеченности заключается в успешной реализации бизнес-стратегии, позволяющей, в конечном итоге, получить максимальный эффект от работы персонал, а следовательно, и прибыль компании.

Одни из первых работ, в которых поднимаются проблемы повышения вовлеченности персонала в трудовой процесс, принадлежат У. Оучи, Р. Паскалю и А. Атосу. Авторы на примере японской модели работы с персоналом утверждали – «...наилучшим способом мотивации работников является достижение их полной приверженности ценностям организации путем умения лидеров организации повести за собой, что благоприятно сказывается на уровне вовлеченности...» Такой подход к мотивации сотрудников обычно называют подходом «сердец и умов». Точка зрения П. Друкера заключалась в том, что управление персоналом должно строиться так, чтобы персонал работал добровольно. Система стимулирования должна стать инструментом управления удовлетворённостью и вовлеченностью персонала в работу.

Существуют разновидности вовлеченности сотрудников:

- эмоциональная, когда сотрудник переживает, проявляет эмпатию к коллегам, обсуждает свою работу с ними и руководителем;
- когнитивная, когда сотрудник выявляет проблемы, собирает информацию, обдумывает;
- поведенческая, когда сотрудник принимает участие в делах фирмы, решает проблемы, вовлекает коллег.

Вовлеченность является одним из условий высокой конкурентоспособности и эффективности организации. Это подтверждает статистика различных исследовательских компаний. Ряд исследований

показывает, что вовлеченность имеет корреляцию с результатами деятельности бизнеса. Там где работают вовлеченные сотрудники выше прибыль, производительность труда и удовлетворенность клиентов компанией.

Вовлеченность персонала является наивысшим уровнем мотивации, но для того чтобы ее добиться, организациям нужно построить качественную систему стимулирования.[5]

Вовлеченность работников имеет следующие уровни:

- Уровень «Вовлеченность» (+3). Отличается трехкратной производительностью сотрудников, по сравнению с уровнем «0» На уровне «Вовлеченность» сотрудник постоянно совершенствует модели создания результата, его производительность кратно выше уровня вознаграждения, что способствует появлению лояльных и вовлеченных коллег.

- Уровень «Лояльность» (+2). Сотрудник работает с энтузиазмом, создавая результаты превосходящие уровень его вознаграждения. Агитирует других следовать этому примеру.

- Уровень «Удовлетворенность» (+1). Сотрудник: работает с интересом, но без создания результатов превосходящих уровень вознаграждения.

- Уровень «Терпение» (0). Работает без энтузиазма, но не ищет альтернативы.

- Уровень «Неудовлетворенность» (-1). Сотрудник имитирует деятельность по созданию результата, выполняет малозначительные задачи. Тихо пытается найти альтернативное место работы.

- Уровень «Нелояльность» (-2). Сотрудник активно обсуждает минусы работы в компании и политику работы работодателя, снижая продуктивность других сотрудников. Участвует в совместном выполнении работ, не создавая конечного результата самостоятельно.

- Уровень «Вредительство» (-3). Сотрудник сознательно саботирует достижение целей компании, что приводит к нерациональному использованию ресурсов и возможностей компании. Осознанно вовлекает в этот процесс других сотрудников.[50]

В результате непрерывного совершенствования и развития методики изучения вовлеченности в течение последних 20 лет компания Hewitt Associates в своем подходе выделяет три поведенческих индикатора, определяющих поведение сотрудника.

Таблица 4 – Поведенческие индикаторы, определяющие поведение сотрудника

Индикатор	Определение
Говорит	Вовлеченный сотрудник всегда позитивно говорит об организации. Например, может без сомнения порекомендовать компанию своему товарищу, который ищет работу.
Остается	Вовлеченный сотрудник готов работать в организации долго и допускает мысли ее покинуть только в случае возникновения серьезных причин.
Стремится	Вовлеченный сотрудник стремится показывать только выдающиеся результаты для успеха компании. Старается делать больше, чем это необходимо для формального выполнения должностных обязанностей.

Согласно исследованиям Консалтинговая компания Towers Watson приводила исследование, по результатам которого было выявлено, что вовлеченность сотрудников зависит от того, как они:

- 1) думают (то есть насколько работники понимают, что от них ожидает руководство и какие цели преследует компания);
- 2) чувствуют (эмоциональный процесс, при котором работник оценивает свое отношение к компании в целом и ее сотрудникам);
- 3) действуют (то есть проявляют инициативу, прикладывают больше усилий, вносят что-то новое в свою работу, что полезно скажется на деятельности организации). Особый акцент консультанты делают на учет того, с какими проблемами может встретиться сотрудник.[25]

Ниже приведена модель вовлеченности персонала. Она была основана на данных, которые были представлены компанией McLean & Company. Модель состоит из 4 уровней, подробное описание которых приведено ниже.

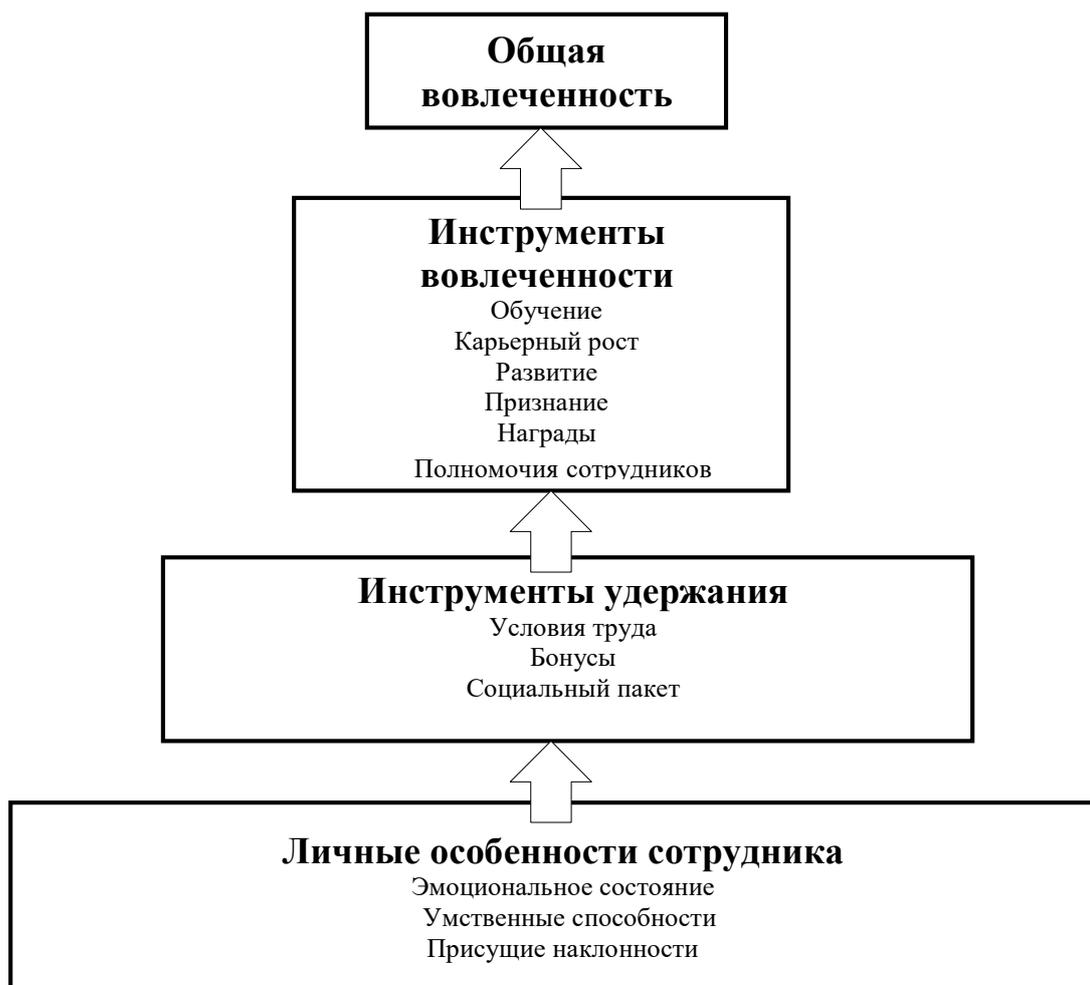


Рисунок 1– Модель вовлеченности. [49]

Личные особенности сотрудника являются основой модели, так как влияют на общую вовлеченность. Так человек воспринимает его окружающий мир. Этим можно объяснить, что при равных условиях, сотрудник может, в общем, иметь более позитивный взгляд или отношение, а значит с наибольшей вероятностью стать вовлечён.

С помощью инструментов удержания компания может удовлетворить минимальные потребности сотрудника в 3 областях: бонусы, социальный пакет, условия труда. Организации не способна обеспечить вовлеченность без удовлетворения минимальных требований.

Инструменты вовлеченности позволяют воздействовать на источники внутренней мотивации персонала, создавать условия, чтобы работники были заинтересованы в своей работе и показывали отличные результаты. Очевидно,

зарплата и материальные льготы остаются важными, но уже прекращают быть единственными методами стимулирования. Грамотно построенная работа в области нематериального стимулирования позволяет повысить степень вовлеченности работников в дела компании и эффективность ее деятельности.[49]

Каждый инструмент предполагает свои способы стимулирования сотрудников. Ключевые инструменты вовлеченности – это те, что статистически значимо влияют на вовлеченность работников, и которыми можно управлять. Знание ключевых факторов вовлеченности позволяет сконцентрироваться на главном и повысить вовлеченность за более короткое время. Появляется возможность оценить эффективность мероприятий компании и, отказавшись от неэффективных методов, перераспределить бюджет на персонал. Значимость или не значимость факторов зависит от условий, в которых работает компания, отрасли, региона, размера компании, состава сотрудников, корпоративной культуры и являются уникальным набором, присущим именно данной компании.[43]

Таким образом, для обеспечения удовлетворённости, лояльности, и повышение вовлеченности нужно воздействовать на инструменты вовлеченности, которые представляют собой нематериальное стимулирование.

Вовлеченность определяется степенью, с которой работник мотивирован на успех организации и прилагает собственные усилия к выполнению задачи для достижения поставленных целей, то есть совокупностью нескольких показателей:

- 1) Сотрудник готов к нововведениям, проявляет инициативу и вносит предложения;
- 2) Сотрудник принимает, посвящает значительное количество своего времени и энергии трудовой деятельности организации;
- 3) Сотрудник активно участвует в различных внутриорганизационных мероприятиях, вступает во внутриорганизационные неформальные

объединения, взаимодействует с представителями других подразделений организации

В большинстве исследований вовлеченности используются социологические инструменты – опросы, изучающие мнение и отношение работников к различным аспектам функционирования организации

Методика Q12 была разработана консалтинговой компанией Gallup Inc., и состоит из 12 вопросов об уровне материального и технического оснащения рабочего места, степени эффективности труда сотрудников, социально-психологическом климате коллектива, профессиональном развитии, личной приверженности ценностям компании и др. Анализ ответов респондентов позволяет отнести того или иного сотрудника к одной из следующих категорий:

- 1) вовлеченные сотрудники;
- 2) сотрудники с низким уровнем вовлеченности;
- 3) активно отключенные сотрудники.[30]

Сотрудники первой группы имеют сильную связь с компанией и стараются повысить ее эффективность, в которой работают. Сотрудники второй группы выполняют работу, но не задействуют дополнительные усилия. Работники, которых можно отнести к третьей группе, не удовлетворены работой в компании и распространяют свое недовольство среди коллег.

Особое внимание консультанты уделяют на то, с какими проблемами может встретиться сотрудник. В целях улучшения качества работы и повышения вовлеченности сотрудников они предлагают улучшить благосостояние сотрудников; рассмотреть социально-психологический климат, на возможность корректировки или его формирования, для создания здоровой и продуктивной рабочей среды; подобрать руководителей, которые смогут добиться не только поставленных целей, но и желаемого поведения их сотрудников.[20]

Исследование показало, что те сотрудники, кто дают большее число положительных ответов на эти 12 вопросов:

- в меньшей степени склонны к уходу из компании;

- более продуктивны в работе;
- приносят организации более высокую прибыль;
- имеет больший успех в установлении взаимоотношений с клиентами.

Опросник включает следующие вопросы [30]:

- 1) Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?
- 2) Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?
- 3) Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?
- 4) Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?
- 5) Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?
- 6) Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?
- 7) Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?
- 8) Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?
- 9) Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?
- 10) Есть ли у Вас на работе настоящий друг?
- 11) За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?
- 12) За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

Согласно исследованиям Gallup, у организаций с высокой вовлеченностью сотрудников по сравнению с другими организациями продуктивность выше на 8%, текучесть ниже на 14%, производственный травматизм – на 25%, количество прогулов – на 3%.

### 1. 3 Этапы и условия нематериального стимулирования в проектной работе

Формирование системы нематериального стимулирования труда - это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Этапы формирования системы нематериального стимулирования трудовой деятельности в организации и их содержание представлены на рисунке 2. Данная схемы является авторской разработкой, но основании работ Кибанова А.Я. [14]



Рисунок 2– Этапы формирования системы нематериального стимулирования трудовой деятельности в организации и их содержание

Говоря об условиях формирования системы нематериального стимулирования, необходимо учитывать существующую в организации модель управления персоналом. Согласно подходу Д. Геста, существует четыре модели управления персоналом [22]:

- патерналистская (модель благополучия);
- производственная;
- профессиональная;
- модель человеческих ресурсов.

Выбор модели управления персоналом определяет влияние внутренних и внешних факторов.

Каждая организация, независимо от сферы деятельности, формы собственности (частная, государственная или их комбинация) начинается с миссии. Необходимость достижения целей организации требует интеграции модели управления персоналом во внутрифирменные процессы, а также согласованности действий с другими подсистемами управления организацией.

Повышение требований со стороны потребителей к качеству услуг заставляет менеджеров искать новые методы повышения профессионализма и мотивации труда сотрудников компании.

Отраслевая специфика деятельности организации вызывает необходимость в выборе модели управления персоналом, учитывающих специфику организации. Также современные требования к выбору модели управления персоналом заставляют учитывать личностные качества работников

- способности;
- образ мышления и склонности;
- предпочтения;
- рабочие интересы и мотивация.

Модель управления персоналом определяет способ осуществления управления персоналом в организации, который отражает отношение к работнику и определяет совокупность форм выполняемых функций управления персоналом. Выбор той или иной модели управления персоналом обуславливают

требования и особенности системы нематериального стимулирования в данной организации.

#### 1.4 Особенности нематериального стимулирования в проектной работе

В настоящее время проектная деятельность используется во многих организациях. Чаще всего проекты призваны решить некую уникальную задачу. Для более четкого понимания особенностей нематериального стимулирования деятельности персонала в проектных организациях, необходимо выделить основные требования, предъявляемые к менеджерам в условиях проектно-ориентированной организации труда. Они представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Требования к системе нематериального стимулирования в условиях проектно-ориентированной организации труда

Особенности деятельности проектной организации	Требования, предъявляемые к менеджерам в проектах	Требования к системе нематериального стимулирования
Уникальность результата проекта	Понимание того, какие ресурсы необходимы для создания уникального результата ранее не достигаемой цели. Необходимость в накоплении опыта и уникальных знаний.	-Возможность приобретения новых знаний и навыков -Свобода планирования собственной работой
Изменение сроков исполнения проекта	Должен четко планировать, уметь направлять и делить нагрузку персонала с точки зрения эффективности использования имеющегося уровня знаний, умений, навыков. Должен оперативно «превратить» многопрофильную рабочую группу в единую команду.	-Четкое и обстоятельное объяснение подчинённым поставленных задач -Комнадообразующие мероприятия - Атмосфера взаимного доверия
Эффективное использование ограниченных ресурсов	Рациональное использование имеющихся ресурсов с максимальной эффективностью, включая умения и навыки подчинённых персонала.	-Возможность приобретения новых знаний и навыков -Создания условий, поощряющих нововведения

## Окончание таблицы 5

<p>Реализация одновременно сразу нескольких проектов</p>	<p>Менеджерам необходимо вести сразу несколько проектов проектами, что требует высокой концентрации внимания, стрессоустойчивости и эмоциональной стабильности.</p>	<p>-Внимательное отношение руководства к проблемам работника -Неформальные корпоративные мероприятия - Признание заслуг.</p>
--	---	--

При определении места сотрудника в каждом отдельно взятом творческом или научном проекте необходимо учитывать его интеллектуальные способности, личностные особенности, творческий потенциал и т. д. Одна из особенностей проектных организаций состоит в том, что эффективность работы персонала в них может быть весьма высокой, но она сильнее, чем в организациях другого типа, зависит от психоэмоционального состояния сотрудников. Поэтому одной из важнейших задач организации проектной работы является формирование команды проекта и распределение ролей.[37]

В этом могут помочь командообразующие тренинги и семинары. Сплотить людей помогают не только специальные тренинги, сколько осознанные, ответственные действия руководителя организации. Необходимо командообразующие мероприятия планировать как вспомогательный этап формирования и укрепления команды; создавать команду, учитывая ценности руководителя, основываясь на ценностях организации.

Работа менеджером проекта – интересная и высокооплачиваемая, но сложная, требующая множества навыков и знаний, ответственности и психологической устойчивости, характеризуется высокой степенью стрессогенности. Нередко среди работников наблюдаются случаи переутомления, снижения работоспособности по причине усталости и перегрузок и возможных конфликтов внутри команды.[24]

Для улучшения социально-психологического климата в структурных подразделениях компании рекомендуется проведение коллективных неформальных мероприятий, направленных на сплочение коллектива (организованные выезды на природу и т.д.)

В проектном управлении происходит быстрый рост компетенции сотрудников, так как за короткий промежуток времени сотрудники участвуют в разных проектах, получая большой опыт. В проектном управлении персонал – носитель редких и сложных компетенций, выработанных по мере участия в различных проектах. Менеджер не просто следит за тем, чтобы сотрудники выполняли свою работу, но и старается найти новые пути, которые позволят получить более совершенный результат. Вследствие этого важную роль в проектной работе имеет обучение и развитие персонала.[23]

Обучение сотрудников, компания не только улучшает производительность труда, но и поднимает командный дух, что положительно сказывается на внутренней атмосфере и лояльности персонала. Эмоциональный подъем сотрудников - это лучший способ нематериального стимулирования для получения качественного результата.[39]

Каждая компания стремится к тому, чтобы в процессе работы повышался профессионализм сотрудников, чтобы шла передача опыта от более квалифицированных кадров к другим работникам. Повышение квалификации, внешнее обучение или работа в другой обстановке участие в конференции дает персоналу новые знания и умения, стимул взглянуть на проект со стороны, повышает стоимость сотрудника в настоящем и будущем.

Одна из характерных особенностей структуры управления проектами, – меньшая иерархичность структур по сравнению с другими организациями и компаниями, работающими в сфере услуг. Связи подчинения в проекте между сотрудниками, как правило, не закреплены раз и навсегда и могут меняться. При этом внутри проекта должно присутствовать распределение ролей и закрепление «лидера проекта».

Проектно-ориентированные структуры (и подразделения компании) исходно должны иметь соответствующие инструменты формирования команды проекта, построения внутренних коммуникаций. Коммуникация также является важным элементом нематериального стимулирования. Коммуникация – это не только «говорение». Она может быть письменной и устной. Она может

осуществляться «tete-a-tete», в группе, в письменной форме или в виде сообщений по электронной почте.

Поддержание информированности проектной команды является критически важным. Вне зависимости от того, является ли коммуникация формальной или неформальной, письменной или вербальной, она помогает сфокусировать усилия участников команды и дать им более четкое представление об их ролях и о том, что от них ожидается, тем самым, прояснив для них как их персональные цели, так и общую цель команды. Хорошо организованная коммуникация – как между лидером и командой, так и между участниками команды – помогает укрепить рабочие отношения между всеми участниками команды по мере их движения к единой конечной цели.[9]

Одним из главных преимуществ проектной работы является возможность оценить настоящий вклад каждого участника команды проекта, привязывая вознаграждение не к общему финансовому результату компании, а к результатам конкретных работ. При этом система мотивации может дополнять общую систему мотивации компании.[13]

## **2 Анализ сильных и слабых сторон применяемой практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг»**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика деятельности организации ООО «Кейтеринг»**

Компания выездного обслуживания ООО «Кейтеринг» была создана в 2010 году на базе компании «Bellini Group», основной деятельностью которой является организация выездного ресторанного обслуживания. Сегодня ООО «Кейтеринг» является одной из лучших кейтеринг компаний в Красноярске.

Компания выездного обслуживания ООО «Кейтеринг» сегодня – это стабильно развивающаяся организация, предлагающая множество услуг, в частности, кейтеринг свадебных банкетов и фуршетов, корпоративное

мероприятие в офисе, выездная регистрация брака, организация корпоративного питания и доставка обедов в офис.

Яркий бренд, четкость в организации обслуживания, большой опыт работы с проектами различного уровня сложности – эти преимущества по достоинству оценивают клиенты.

Конкурентное преимущество кейтеринга в том, что клиент оплачивает только меню. Остальное – работу персонала, аренду оборудования, оформление, транспортировка – Bellini Group берет на себя. Основной принцип работы ООО «Кейтеринг»– Ресторан там, где вы!

Неизменная политика всех заведений нашей сети — использование аутентичных продуктов, которые присутствуют в той или иной национальной кухне или максимально приближенных к ним по своим вкусовым свойствам

Компания ООО «Кейтеринг» представляет высокий класс выездного ресторанного обслуживания в Красноярске. Большой опыт специалистов компании, долгое время проработавших в Bellini Group, позволяет организовать мероприятие по высшему стандарту. А слаженная, профессиональная команда гарантирует оформление, организацию и обслуживание на мероприятиях любого уровня сложности. Возможности нашей компании позволяют обслуживать до 250 гостей во время обеда или ужина с рассадкой и до 2000 гостей на фуршете.[48]

Клиентами компании являются:

- Березовская ГРЭС - филиал Юнипро, расположенный в г. Шарыпово (Красноярский край);
- Открытое акционерное общество «Красноярский завод цветных металлов имени В. Н. Гулидова»;
- ПАО «МРСК Сибири»;
- АО «Сибирская угольная энергетическая компания»;
- ООО «Сибирская генерирующая компания»;
- ООО «Новоангарский обогатительный комбинат»;
- АО «РУСАЛ Красноярский алюминиевый завод» ;

- Федерально государственное бюджетное учреждение «Федеральный Сибирский научно-клинический центр ФМБА России»;
- Группа компаний «Медведь Холдинг»;
- Межрегиональное межотраслевое объединение работодателей «Союз строителей Красноярского Края» ;
- ОАО «Гражданпроект».

Это лишь малая часть клиентов (указала крупных клиентов)

Также в этом году ООО «Кейтеринг» стали одним из подрядчиков по питанию на Универсиаде 2019 Команда ООО «Кейтеринг» - это слаженная и профессиональная команда, гарантирующая высокий уровень организации любого мероприятия.

Роман Чемеренко - бренд-Шеф ресторанного холдинга Bellini Group, ежедневно работает с несколькими ресторации: Папас, Якитория, Хоум, а также является шеф-поваром Кейтеринг, работает в холдинге уже 13 лет, также обучает любителей и профессионалов в кулинарной студии рататуй. Ежегодный участник фестиваля Gastreet в качестве спикера. В 2018 года в составе команды Беллини групп занял второе место на метро Ехро шоу. Недавно прошёл стажировку в Леоне, в Institute Paul Bocuse, для дальнейшего обучения студентов в высшей школе гастрономии в г. Красноярске, начиная с 2019 учебного года.

Организационная структура ООО «Кейтеринг» представлена в приложении А. Численность персонала на 01.05.2019 составляет 20 сотрудников.[33]

Форму обслуживания определяют характер, специфика проводимого мероприятия и пожелания клиентов, формат может быть любым: кофе-брейк, фуршет, коктейльная вечеринка, банкет, обед, барбекю, доставка еды.

За прошедшие годы компания ООО «Кейтеринг» приобрела опыт работы на многих престижных городских площадках: все спортивные объекты Уннверсиады – 2019, Красноярская Филармония, Театр Оперы и Балета, Театр Пушкина и др. За годы работы приемы обслуживаемые компанией ООО

«Кейтеринг» посетили много именитых гостей. Компания постоянно сотрудничает с ведущими театрами, устраивает юбилеи для известных артистов и участвует в благотворительных акциях.

Отдел кадров ООО «Кейтеринг» - общий для всего ресторанного холдинга Bellini Group. В его состав входит 5 человек. Функционал отдела кадров является довольно узким и ограничивается только приемом и увольнением сотрудников.

Процесс реализации проекта является очень разнонаправленным. У каждого сотрудника есть своя специфика работы. Выполняя ее качественно, работник вносит свой вклад в результат работы компании. Проект-менеджеры являются ключевыми работниками, так как на их работе завязана успешность реализации всех проектов. Каждый проект-менеджер обладает особыми знаниями и умениями, которые может применять в нестандартных ситуациях. Вследствие этого, можно сделать вывод, что они должны являться особой ценностью для организации. Однако, проведя интервью с каждым проект-менеджером, а также по результатам включенного наблюдения можно сказать, что работники не ощущают своей значимости и ценности, чувствуют себя средством производства. Руководству компании не важно какими средствами и усилиями была выполнена работа, главное - результат.

Согласно вышеуказанным характеристикам можно сделать вывод, что модель управления персоналом в ООО «Кейтеринг» приближена к «производственной» согласно подходу Д. Геста.

Учитывая характерные черты деятельности компании ООО «Кейтеринг» и особенности проектной деятельности, которая требует от проект-менеджеров высокой инициативности и вовлеченности в работу, необходимо усовершенствовать существующую модель управления персоналом, а в частности изменить отношение к сотрудникам - не как к «винтикам и гайкам», а как к ключевому ресурсу компании.

Исходя из модели вовлеченности, рассмотренной ранее, ясно, что материальная составляющая системы стимулирования является всего лишь

инструментами удержания персонала. Для повышения вовлеченности необходимо сделать упор на третий уровень нашей модели вовлеченность – на «инструменты вовлеченности», которые в нашем случае играют роль нематериального стимулирования. Акцент будет делаться на стимулирование и развитие, а также выявление основных потребностей сотрудников. Так мы сможем повысить лояльность и приверженность персонала к работе, способствовать их росту и продвижению, что придет к высоким показателям и позволит оставаться лидером на рынке среди кейтеринговых организации города Красноярска.

## **2.2 Анализ практики нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг»**

Анализ действующих элементов системы нематериального стимулирования персонала организации ООО «Кейтеринг» позволит создать представление о ее недостатках, выявить направления для целенаправленного исправления и совершенствования, а так же позволит начать работать по формированию целостной системы нематериального стимулирования в организации.

Проведя анализ действующей документации компании, удалось составить представление о применяемой практике нематериального стимулирования сотрудников в ООО «Кейтеринг».

В целях поддержания высокого командного духа, снятия напряжения после завершения череды трудоемких проектов в компании проводятся корпоративные мероприятия и праздники, приуроченные к важным событиям. Один из них является «Новый Год». На мероприятии все сотрудники приятно проводят время в неформальной обстановке, общаются, укрепляя тем самым взаимоотношения в коллективе.

Корпоративные праздники – это не только инструмент работы с персоналом, это еще и мода, своего рода показатель престижа организации.

Описывая корпоративный праздник, можно сказать, что это досуговое мероприятие, инициированное организацией, и непосредственно связанное с ней самой, ее персоналом, ее деятельностью, ее клиентами или общенациональными праздниками, празднование которых является частью корпоративной политики компании.

Здоровый образ жизни является основой для гармоничного развития сотрудников компании. Спорт позволят создавать командный дух и позитивный настрой. Компания старается содействовать усилиям сотрудников, направленных на укрепление собственного здоровья и ведение здорового образа жизни. На регулярной основе организуются спортивные мероприятия для персонала и их семей. Одно из таких мероприятий называется «Спартакиада Bellini Group». Стоит отметить, что данное мероприятие проводится для сотрудников всего ресторанного холдинга, а не целенаправленное мероприятие на сотрудников, конкретного подразделения. [32]

В настоящее время спортивное командообразующее мероприятие является особо важным событием. Для этих целей специально формируется бюджет и ставятся конкретные задачи, так как именно данный вид корпоративных мероприятий способен решить самый большой круг задач и ожиданий руководителя. Корпоративные спортивные мероприятия – лучшее средства для развития team spirit (командного духа), а также решения задач здорового образа жизни сотрудников компании.

При этом корпоративные спортивные мероприятия не только создают или изменяют имидж компании в глазах сотрудников, но и являются имиджевым показателем для бизнес-партнеров и клиентов. [47]

Также в компании иногда применяется награждение работников за отличные успехи в достижении рабочих результатов. По результатам реализации крупного проекта. Есть следующие виды поощрения отличившихся сотрудников:

- вручение грамоты, благодарности от заказчиков мероприятия;

- на общем собрании рассказать об успехах;
- визиты и личные звонки руководства с поддержкой и благодарностью.

Для сотрудников проектных организаций очень важно получать признание его как работника, его профессиональных качеств и достижений. Работа требует высокой стрессоустойчивости, креативных и творческих навыков, большой ответственности и внимания. Очень часто менеджер не понимает, за какой проект и какие показатели он может получить вознаграждение. Тем самым для сотрудника исчезает мотивация как-то проявлять себя в работе лучше, чем другие.

Однако, данные мероприятия носят бессистемный характер, что нарушает одно из основных принципов системы нематериального стимулирования. Системный подход раскрывает исследование того или иного объекта как совокупность связанных между собой элементов. В любой системе каждый элемент ее структуры функционирует исходя из некоторой своей цели.

В компании сотрудников регулярно отправляют на внешнее обучение.

Основными видами внешнего обучения являются:

Тематическое обучение – краткосрочное, продолжительностью не более 3 дней.

Долгосрочное обучение – обучение, продолжительностью более 3 дней, осуществляемое путем:

- повышения квалификации в целях обновления теоретических и практических знаний работников;
- профессиональной переподготовки в целях получения дополнительных профессиональных навыков;
- переподготовки для получения новой квалификации, на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.

Долгосрочные тренинги и семинары повышают профессиональный уровень гораздо значительнее, чем обучение за 2-3 дня даже самыми лучшими тренерами. Кроме обучения в виде новой информации сотрудники закрепляют

материал, общаясь и делясь опытом в коллективе единомышленников и коллег по бизнесу, для этого нужно время.

Однако отправляют на обучения в компании только руководящий состав сотрудников. Возможности получить новые знания и повысить свою квалификацию нет у основного персонала компании - проект-менеджеров.

В соответствии с требованиями, предъявляемыми к нематериальному стимулированию в условиях проектно-ориентированной организации труда, можно выявить несоответствия существующей практики нематериального стимулирования к рассмотренным нами ранее в пункте 1.4.

Каждый реализуемый проект должен обладать особой уникальностью. Уникальность – это важный критерий, который непременно обосновывает значимость проекта, если он является новшеством или предлагает более высокие и качественные результаты, либо тоже за меньшие ресурсы. В соответствии с этим, менеджеры проектов должны постоянно совершенствовать свои знания, навыки и умения, приобретать новый опыт и вдохновляться примером других. Однако, в компании совсем не развита системы обучения персонала. Возможность повысить свою квалификацию есть только у руководителей компании.

Довольно часто на проект-менеджерам приходится отвечать за несколько проектов одновременно. Это требует особой концентрации, стрессоустойчивости и дополнительных усилий. В компании практически не уделяется время признанию заслуг работников за их труд и корпоративным мероприятиям, посвященных оценке результата работы организации.

Выше были описаны элементы нематериального стимулирования реализованных в организации в той или иной степени. Что бы оценить, насколько эффективны они, нами было проведено исследование уровня вовлеченности сотрудников в компании.

В Google Формы сотрудникам был выслан опросник Q12, описанный в пункте 1.2, с целью измерения уровня вовлеченности работников в ООО «Кейтеринг»

Для получения результата мы нашли процентное соотношение положительных ответов из числа всех ответов по компании (и отрицательных, и положительных). Проведя исследования, нам удалось выяснить, что вовлеченность сотрудников является 44%. Результаты ответов по каждому вопросу, входящему в анкету, представлены в приложении. (Приложение Б)

Говорить о высоком уровне вовлеченности можно в том случае, если положительные ответы составляют 70 %. Показатель ниже 50% является тревожным сигналом и может свидетельствовать о существующих проблемах в организации. Результат, находящийся в промежутке от 50% до 60%, является допустимым, однако является пограничным показателем.

Для формирования системы нематериального стимулирования было проведено анкетирование среди сотрудников ООО «Кейтеринг» с целью получения результатов об удовлетворенности элементами нематериального стимулирования направлениях. С содержанием анкеты можно ознакомиться в приложении. (Приложение В).

Чтобы определить степень удовлетворенности элементами нематериального стимулирования в качестве возможных вариантов ответов необходимо использовать такие шкалы, где на каждый вопрос сотрудника, который уточняет востребованность того или иного пункта, предлагается нечетное количество ответов. Ответ, который находится в середине, должен быть нейтральным. Такому ответу присваивается нулевое значение. Ответы будут определять степень востребованности:

- (-2) – «Удовлетворен».
- (2) – «Не удовлетворен»
- 0 – «Затрудняюсь ответить».
- (-1) – «Скорее да, чем нет»
- (1) – «Скорее нет, чем да»

Обобщая ответы всех опрашиваемых, можно рассчитать среднее значение конкретного пункта всем персоналом, используя следующую формулу:

$$I_y = \frac{2 \times N_1 + 1 \times N_2 + 0 \times N_3 + (-1) \times N_4 + (-2) \times N_5}{N} \quad (1)$$

где 2,1,0,-1,-2- баллы по шкале необходимости;

$N_1$  - количество респондентов, которые выбрали ответ «Удовлетворен»;

$N_2$  - количество респондентов, которые выбрали ответ «Скорее да, чем нет»;

$N_3$  - количество респондентов, которые выбрали ответ «Затрудняюсь ответить»;

$N_4$  - количество респондентов, которые выбрали ответ «Скорее нет, чем да»

$N_5$  - количество респондентов, которые выбрали ответ «Не удовлетворен»;

$N$  - общее количество респондентов, ответивших на данный вопрос.

Среднее значение будет находить в промежутке от 2 до -2. Оно говорит о балансе количества работников, которые удовлетворены данным пунктом, и которые нет. Отрицательное значение требует наибольшего внимания, потому что он указывает на то, что большинство сотрудников не довольны данным аспектом и считают необходимым учесть при формировании системы. Значение ниже 1 говорит о том, что более 75% опрошенных недовольны исследуемым параметром. Приближение к (-2) является критическим.

Среднее значение позволяет определить степень выраженности той или иной проблемы, следовательно, начинать предпринимать меры для ее устранения.

Таблица 6 – Результаты обработки анкетирования, проведенного в ООО «Кейтеринг»

Элемент системы нематериального стимулирования	Среднее значение
Корпоративные мероприятия	-2
Признание заслуг	-1,6
Спортивные соревнования	-0,6

## Окончание таблицы 6

Регулярное обучение	-2
Возможность реализовать себя в работе	-1,2
Возможность проявлять самостоятельность в работе	-0,2
Возможность продвижения по карьерной лестнице	-1,6
Информированность об изменениях в организации	0,2
Предоставление обратной связи	0,8
Тимбилдинг	-0,2
Дополнительные дни отдыха	0,6
Гибкий рабочий график	1,6

По результатам проведенного опроса можно сделать следующие выводы:

Возможность продвижения по службе также оценивается работниками достаточно высоко, следовательно, является необходимым элементом в формировании системы. Продвижение по карьерной лестнице – это важный элемент бизнес роста и личностного совершенствования. Профессиональные успехи, новые знания и навыки, управленческое мастерство и следование принятым корпоративным стандартам создают новое самоощущение сотрудника и его восприятие в глазах коллег.

Также можно наблюдать высокие показатели, связанные с поощрением сотрудников. Это говорит, о том, что более 75 % респондентов считают необходимым - создание системой наградений и поощрений, что подтверждает описанные ранее проблемные существующей практики нематериального стимулирования персонала. Руководителю следует обеспечивать такие условия, при которых сотрудники сами будут добровольно стремиться к достижению целей организации

Все опрошенные единогласно считают, что в компании и не реализовано обучение и развитие сотрудников и необходимо реализовать возможность повышении квалификации проект-менеджеров.

### **3 Рекомендации по формированию системы нематериального стимулирования персонала в ООО «Кейтеринг»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию практики нематериального стимулирования**

На основании проведенного анализа существующей в компании практики нематериального стимулирования были выявлены основные направления развития.

Согласно ранее проведенному исследованию, практически все сотрудники видят проблему в продвижении по карьерной лестнице. Движение по карьерной лестнице – естественное желание любого сотрудника и закономерный ход событий в его профессиональной жизни. Отсутствие каких-либо движений внутри профессии, наоборот, настораживающий знак. Карьера – это результат целенаправленного движения в своей профессии. Карьера определяет положение индивидуума в оргструктуре компании. В наше время достижения в карьере – признак успешности личности.

В настоящее время в компании с должности проект-менеджера возможно стать только управляющим организации. Следовательно, можно сделать вывод, что в компании не организовано управление карьерой. Управление карьерой – это процесс целенаправленного воздействия на формирование должностного или профессионального роста персонала в соответствии с нуждами компании, а также потенциалом и ожиданиями самих работников. Управление карьерой состоит в том, что, начиная с момента принятия работника, и заканчивая предполагаемым его увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное или вертикальное продвижение.

В компании ООО «Кейтеринг» 5 проект-менеджеров одновременно курируют различные по тематике и направлению мероприятия. Закрепив за каждым проект-менеджером определенное направление, мы сможем дать сотрудникам возможность стать профессионалами в конкретном направлении.

Направление для проект-менеджера должно быть выбрано, основываясь на его профессиональных качествах, опыте и личностных характеристиках, так как каждый проект имеет свою специфику и особенности, которые должны отвечать навыкам, знаниям и умениям сотрудника.

Также руководство сможет осуществлять ротацию кадров. В данном случае ее можно назвать горизонтальной – когда человек из одного подразделения переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности. Ротация используется для оптимизации использования существующих работников (для расширений их профессиональной компетентности и интересов). Разработка и внедрение системы ротации персонала в организации преследует цель не только повысить производительность, но и мотивацию, и вовлеченность сотрудников в долгосрочной работе.

Необходимо отметить, что ротация кадров будет эффективна, так как коллектив компании молодой и у него более высока обучаемость и адаптация к новым условиям.

В российских организациях сегодня уже накоплен достаточный опыт использования ротации персонала, что открывает большие возможности реализации потенциала сотрудников. Например, в ряде нефтяных компаний действует правило, согласно которому руководители предприятий не должны задерживаться на своих должностях более пяти лет.

Преимущества организации заключаются в том, что:

- она получает мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;
- имеется возможность планирования профессионального развития работников с учетом их личных интересов.

В процессе нашего опроса было выявлена потребность проект-менеджеров в развитии и обучении. Обучение персонала – это условие эффективного развития организации. Обучение персонала – целенаправленный, систематический процесс, в результате которого сотрудники овладевают

новыми знаниями, умениями и навыками под руководством внутренних или внешних преподавателей.

Для обучения персонала лучше использовать различные методы (или формы) обучения, каждый из которых необходим для достижения определенной цели обучения. Применение различных методов обучения обусловлено требованиями участия и обратной связи, а также мотивации. Это дает возможность ученикам спрашивать, коллективно обсуждать, тренироваться и оценивать, насколько хорошо усваиваются знания. Важно определить этапы обучения сотрудников

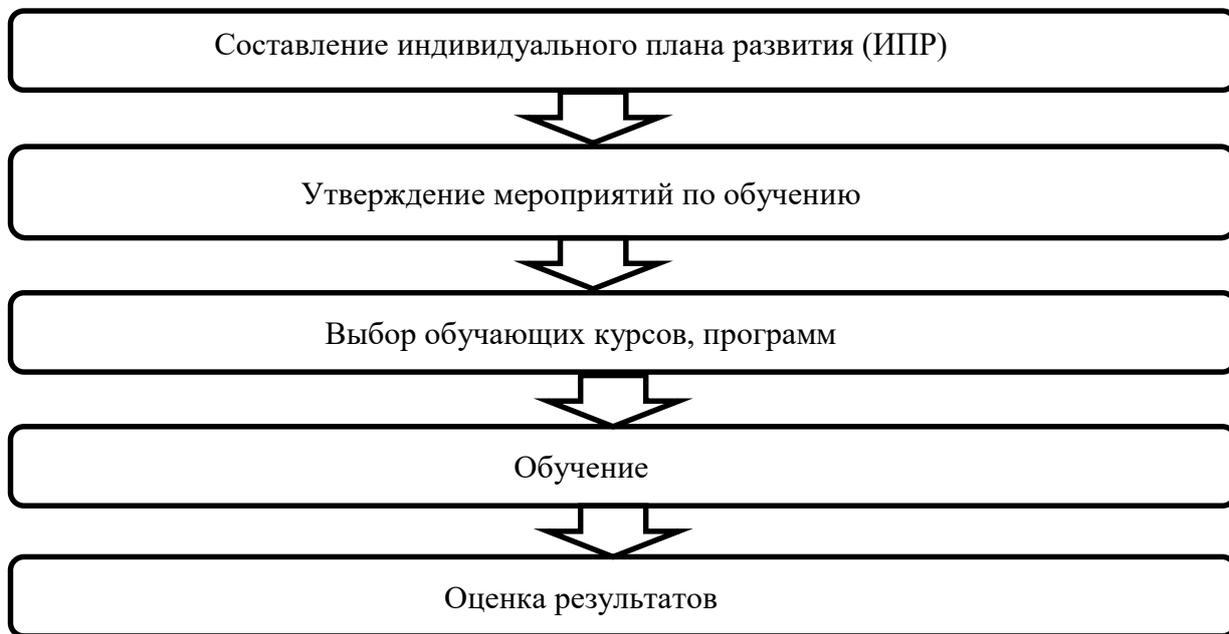


Рисунок 3 – Этапы организации обучения

Перед началом непосредственного взаимодействия необходимо составление индивидуального плана развития (ИПР) наставляемого, что позволит двигаться в процессе обучения в верном направлении, учитывая при этом как интересы компании, так и личные интересы сотрудника, при этом ИПР также является элементом нематериальной мотивации.

Для составления индивидуального плана развития могут использоваться следующие инструменты:

- обратная связь от менеджера по итогам деятельности сотрудника;

- самостоятельная оценка сотрудником уровня своих компетенций;
- опрос "360 градусов";
- набор упражнений, нацеленных на выявление сильных и недостающих навыков и компетенций.

Далее руководителем компании утверждаются мероприятия по обучению и выбор обучающих программ. Проект планируемых мероприятий по обучению персонал представлен в приложении Г.

Также в компании целесообразным будет применение каскадного обучения. Как уже говорилось ранее в ООО «Кейтеринг» руководство на постоянной основе отправляется на внешнее обучение. Каскадным обучением можно назвать постепенную передачу знаний и умений от сотрудников, прошедших внешнее обучение, другим работникам. Главными задачами внедрения принципа каскадности обучения в организации являются:

- передача приобретенных знаний/умений/навыков;
- развитие творческого мышления;
- развитие навыков работы с аудиторией;
- повышение общего уровня знаний/умений/навыков всех работников.[35]

С целью реализации принципа каскадности после прохождения обучения необходимо организовать краткий семинар для сотрудников по темам, которые были изучены.

В процессе разработки семинара необходимо сделать акцент на том, что все проект-менеджеры, являются представителями поколения «Y» (то есть, молодые сотрудники в возрасте до 35 лет). Для поколения «Y» прежде всего имеют значение их собственный персональный бренд, личные показатели, баланс между работой и жизнью, имидж компании, возможность свободы выбора, творческая реализация и быстрый результат, в целом представители этого поколения любят учиться новому. Процесс обучения должен включать в себя применение визуальной информации – графиков, схем, таблиц, поскольку в эпоху цифровых технологий, когда мозг воспринимает большие потоки

информации, запоминание визуальных данных происходит быстрее и остается в памяти на более длительное время.

Для оценки эффективности результатов обучения будет использоваться модель оценки эффективности обучения, предложенная Дональдом Киркпатриком. Данная модель предполагает под собой проведение четырехуровневой оценки, то есть эффективность от обучения оценивается по различным аспектам.

Таблица 7 - Модель Д. Киркпатрика [35]

Уровень оценки	Название	Сущность	Метод оценки
1й уровень	Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых.	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2й уровень	Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3й уровень	Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4й уровень	Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

Таким образом, обучение, развитие и повышения квалификации сотрудников в настоящее время должны носить непрерывный характер и осуществляться на протяжении трудовой деятельности работника. Руководство компании должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии.[27]

Следующим направлением, которому следует уделить внимание – корпоративные мероприятия и признание заслуг работников. Компания практически не уделяет времени корпоративной жизни своих сотрудников, что является необходимым в любой организации. Проект-менеджеры занимаются реализацией множества мероприятий для сторонних компаний, однако праздники внутри ООО «Кейтеринг» проходят крайне редко.

Необходимыми является ежегодное проведение корпоративного мероприятия, направленное на подведение итогов года, постановку новых целей и задач, а также награждение отличившихся работников за выдающиеся результаты работы.

Плюсы организации и проведения корпоративных праздников:

- сплочение коллектива и создание благоприятной атмосферы внутри компании;
- знакомство сотрудников друг с другом и с руководящим составом в неформальной обстановке;
- возможность поблагодарить сотрудников за совместную работу, отметить успехи фирмы в целом и кого-то из сотрудников персонально;
- развитие творческих способностей сотрудников и эмоциональная подзарядка;
- неформальное общение с коллегами;
- поддержание командного духа;
- снятие напряжения после трудовых будней;
- формирование благоприятной психологической атмосферы;

Необходимо отметить важность церемонии награждения признания заслуг работников. Многим сотрудникам хочется чувствовать себя частью чего-то большего, знать, что их вклад не пропадает зря. Люди, знающие, что их оценивают по достоинству, работают лучше и больше преданы компании.

### 3.2 Мероприятия по формированию системы нематериального стимулирования

На завершающем этапе нами была разработана схема по формированию системы нематериального стимулирования. Данная схема позволяет комплексно подойти к разработке системы нематериального стимулирования

Перед тем как составить данную схему необходимо провести ряд подготовительных мероприятий:

- определить вовлеченных в процесс формирования системы нематериального стимулирования

- сформировывать список задач, необходимых выполнить для достижения главной цели.

Таблица 8 – Схема по формированию системы нематериального стимулирования в ООО «Кейтеринг»

Цель: Формирование системы нематериального стимулирования	Вовлеченные в процесс формирования системы нематериального стимулирования		
Задачи:	Директор	Управляющий	Отдел кадров
1 Сформулировать цели системы нематериального стимулирования	Постановка основных задач, рассмотрение и утверждение	Организация работы по рассмотрению существующей практики нематериального стимулирования, участие в процессе разработки цели	Анализ существующей практики нематериального стимулирования.
2 Сформулировать критерии системы нематериального стимулирования	Постановка критериев, рассмотрение и утверждение	Рассмотрение существующих критериев нематериального стимулирования, участие в процессе разработки и закрепления новых критериев	Анализ существующих критериев нематериального стимулирования, разработка предложений по формированию новых

Продолжение таблицы 8

3 Сформулировать показатели системы нематериального стимулирования	Постановка основных показателей, рассмотрение и утверждение	Организация работы анализа существующих показателей нематериального стимулирования, участие в процессе разработки и закрепления показателей	Анализ существующих показателей нематериального стимулирования, разработка предложений по формированию новых
4 Определить субъекты системы нематериального стимулирования	Рассмотрение и утверждение	Участие в процессе определения субъектов системы нематериального стимулирования	Анализ кадрового состава организации
5 Определить функции субъектов системы нематериального стимулирования	Рассмотрение, внос корректировок, утверждение	Разработка предложений по распределению функций между субъектами системы нематериального стимулирования	Выявление и анализ основных функций субъектов системы нематериального стимулирования
6 Определить принципы, на которых будет основана система нематериального стимулирования	Рассмотрение, внос корректировок, утверждение	Выбор принципов, адекватных существующей модели управления персоналом	Анализ основных принципов построения системы стимулирования
7 Определить виды стимулов	Рассмотрение и утверждение	Анализ полученных результатов, определение основных видов стимулов	Разработка анкет и методики опроса; проведение опросов, анкетирования сотрудников
8 Оценить затраты на формирование системы	Рассмотрение, внос корректировок, утверждение	Анализ затрат на обучение и награждение сотрудников	Мониторинг обучающих программ в рамках бюджета компании, подсчет затрат на обучение и награждение персонала
9 Организовать моральное стимулирование	Утверждение плана мероприятия	Анализ плана основных мероприятий, корректировка, организация работ по реализации	Определение основных мероприятий морального стимулирования, разработка плана формирования

Окончание таблицы 8

9.1 Организовать корпоративные мероприятия, посвящённых итогам года	Утверждение плана мероприятия, утверждение документации	Подготовка и анализ данных по результатам работы компании за год, организация мероприятия	Организация мероприятия
9.2 Организовать награждения сотрудников	Рассмотрение и утверждение кандидатов на награждение	Анализ и выбор кандидатов на награждение	Подготовка данных по достижениям сотрудников, организация подготовки бланков на награждение
10 Сформулировать организационное стимулирование	Утверждение	Анализ плана основных мероприятий, корректировка, организация работ по реализации мероприятия	Определение основных мероприятий организационного стимулирования, разработка плана формирования
10.1 Внедрить процесс управления карьерой	Корректировка и утверждение	Закрепление за проект-менеджерами направлений проектов	Анализ кадрового состава, оценка профессиональных навыков сотрудников
10.2 Организовать процесс обучения проект-менеджеров	Утверждение документации, проведение внутренних обучений	Анализ и утверждение мероприятий по обучению, проведение внутренних обучений	Составление ИПР, подбор образовательных центров, организация мероприятий по обучению
11 Определить механизм обратной связи	Утверждение	Анализ сильны и слабых сторон механизма обратной связи, корректировка	Разработка механизма обратной связи
12 Оформить «Положения о нематериальном стимулировании»	Утверждение «Положения о нематериальном стимулировании»	Согласование «Положения о нематериальном стимулировании»	Формирование «Положения о нематериальном стимулировании»
13 Оценить качество процесса формирования системы нематериального стимулирования	Мониторинг работы персонала, выявление слабых звеньев в процессе деятельности	Участие в процессе проведения оценочных мероприятий, реализация мероприятий по улучшению	Проведение оценочных мероприятий, реализация мероприятий по улучшению

Благодаря данной схеме можно чётко определить, какие задачи должны быть выполнены на определённых этапах, и кто является их исполнителем для формирования системы нематериального стимулирования. Таким образом, все предложенные мероприятия по формированию системы нематериального стимулирования в ООО «Кейтеринг» приведут к повышению уровня вовлеченности персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика нематериального стимулирования имеют все большее значение в системе стимулирования и тесно связаны с вовлеченностью сотрудников. Материальные бонусы и заработная плата способны мотивировать персонал в течение короткого промежутка времени. Атмосфера, созданное руководством, будет вокруг работников на протяжении всего времени пребывания на рабочем месте. Производительность, настрой и психологическое состояние персонала будет зависеть в большей степени от качества этой атмосферы. Именно нематериальное стимулирование персонала способно повысить вовлеченность сотрудников в деятельность организации.

Нашим первым шагом в нашей работе было с помощью анализа литературы дать определение системы нематериального стимулирования, выявить ее основные элементы, критерии, показатели и определены ее особенности в проектной работе. Далее мы определили роль нематериального стимулирования в повышении уровня вовлеченности сотрудников. Согласно модели вовлеченности сотрудников нематериальное стимулирования неразрывно связано с инструментами вовлеченности, вследствие этого имеет влияние на повышение уровня вовлеченности сотрудников.

Вторым шагом нашей работы было дать организационно-управленческую характеристику организации. Работа основывается на данных компании выездного обслуживания ООО «Кейтеринг». В работе представлены структура компании, ее деятельность и основные достижения. Далее была проанализирована существующую практику нематериального стимулирования.

Были определены нарушения:

- отсутствие обучения для основного персонала-проект-менеджеров;
- не уделяется внимание признанию заслуг работников за их труд и корпоративным мероприятиям, посвященных оценке результата работы организации;
- отсутствует мероприятий управление карьерой.

Для устранения существующих недостатков нематериального стимулирования были предложены следующие мероприятия:

Организация обучения для проект-менеджеров, что позволит сотрудникам повысить свою квалификацию, стать профессионалом в своей сфере и добиваться больших результатов в работе.

Следующим направлением, которому следует уделить внимание – корпоративные мероприятия и признание заслуг работников. Необходимо отметить важность церемонии награждения признания заслуг работников. Люди, зная, что их оценивают по достоинству, работают лучше и больше преданы компании.

Решить проблему с отсутствием управления карьерой можно, закрепив за каждым проект-менеджером определенное направление. Также руководство сможет осуществлять ротацию кадров. Ротация используется для оптимизации использования существующих работников, для расширения их профессиональной компетентности и интересов, что обеспечивает мотивацию и вовлеченность сотрудников в долгосрочной работе.

Для формирования системы нематериального стимулирования в компании ООО «Кейтеринг» нами была составлена схема, отражающая задачи, необходимые для решения для создания системы и их осуществления.

Таким образом, сформированная система нематериального стимулирования в ООО «Кейтеринг» позволит повысить уровень вовлеченности сотрудников, что даст экономический и социальный эффект

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Агафонова, М. С., Чикишева, Е. Ю. Нематериальное стимулирование: блажь или необходимость? / М.С. Агафонова, Е. Ю. Чикишева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 171–175

2 Адельфинский, К. А. Вовлеченность персонала организации в процессе воспитания, как элемент корпоративной культуры / К.А. Адельфинский, А. В. Кириллов // Материалы Ивановских чтений. – 2016. – № 3. – С. 98–103

3 Ананян, А. М. Материальное или нематериальное стимулирование? / А. М. Ананян // Экономический рост России: проблемы и стратегические проблемы – 2018. – № 4. – С. 25-28

4 Болотин, А.С. Совершенствование системы нематериального стимулирования персонала / А. С. Болотин. // Инновации в науке. – 2017. – № 14 (75). – С. 22-25

5 Волкова, Е.А., Мишина, Ю.П. Вовлеченность персонала как наивысший уровень мотивации/ Е.А.Волкова, Ю.П. Мишина //Управление развитием социально-экономических систем – 2018. – № 4. – С. 25-32

6 Демьянченко, Н. В. Тимбилдинг как современный метод командного менеджмента организации сферы услуг / Н.В. Демьянченко, О.П. Шевченко // Сфера услуг: инновации и качество / Краснодарский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова". – Краснодар – 2011. – № 2. – 14 с.

7 Данилюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. А. Данилюк. – Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. – 304 с.

8 Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного университета – 2014 – № 9 (119) – С. 157-162

9 Достижение успеха проекта за счет мотивации проектной команды [Электронный ресурс] Независимый портал PMONLINE.RU – Режим доступа: [http://www.pmonline.ru/phparticles/show\\_news\\_one.php?n\\_id=374](http://www.pmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=374)

10 Егорова, А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс] / А. Егорова. – Режим доступа: [http://www.groupbr.ru/upload/Vovlechnost\\_personala.pdf](http://www.groupbr.ru/upload/Vovlechnost_personala.pdf)

11 Ерофеев, Е. В. Влияние внешних стимулирующих факторов на внутреннюю мотивацию сотрудников / Е. В. Ерофеев // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 1. – С. 1–11

12 Злышко, О. В. Специфика мотивации персонала в современных условиях / О.В. Злышко // Современные проблемы науки и образования. – 2009. – № 3 (приложение) – С. 60-62

13 Как правильно реализуется управление персоналом в проекте [Электронный ресурс] Кадры и персонал: все про оформление трудовых отношений - Режим доступа: <http://altaykotlostroy.ru/oformlenie/kak-pravilno-realizuetsya-upravlenie-personalom-v-proekte.html>

14 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование персонала: взаимосвязь понятий / А. Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент – 2014. – № 6. – С. 4

15 Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда: учебник /А.Я. Кибанов. — М. : ИнфраМ, 2009. — С. 440–560.

16 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; / под ред. А.Я Кибанова – М: ИНФРА-М, 2016. – 524 с.

17 Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы / Н. Комарова // Человек и труд. – 2015. – №10. – С. 91.

18 Коновалова, В. Кому и зачем нужны корпоративные праздники / В. Коновалова // Кадровик. Кадровый менеджмент –2016. – № 12. – С. 33-38

19 Косарская, Е.С. Сущность корпоративных праздников и их значение в управлении персоналом / Е.С. Косарская // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития –2016. – № 33-1. – С. 61-67

20 Литвиненко, Т.Ю. Тимбилдинг в организации/ Т.Ю. Литвиненко, И.Г. Андреева // Научный альманах. – 2015. –№ 8 (10). – С. 1531-1534

21 Луценко, Е. Л., Лайкова Л. А. Управление вовлеченностью персонала организации как эффективный инструмент кадровой политики / Е.Л. Луценко, Л.А. Лайкова // Вестник современных исследований. – 2019. – № 28. – С. 176 - 181.

22 Макушкина, Н. Д., Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: лекции для студентов направления «Управление персоналом» / Н. Д. Макушкина, А.Н. Поздеев, – Красноярск : СФУ, 2016. – Режим доступа : <http://hr-sfu.ru/studies.php?pg=122>.

23 Менеджер по проектам: классификация и особенности профессии [Электронный ресурс] Hr-ru - Режим доступа: <http://hr-ru.com/2009/08/menedzher-po-proektam-klassifikaciya-i-osobennosti-professii>

24 Менеджер проектов — должностная инструкция, функции и обязанности [Электронный ресурс] ЗнайБизнес.ру // Режим доступа: <https://znaybiz.ru/kadry/trudoustrojstvo/dolzhnostnye-instrukcii/menedzher-proektov.html>

25 Михайлова, Э.А., Емельянов, А.С. Исследование вовлеченности персонала коммерческой организации/ Э.А Михайлова, А.С. Емельянов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2017. – №1-2. – С. 485 - 490

26 Моральное стимулирование [Электронный ресурс] // InfoManagment – Режим доступа: <http://infomanagement.ru/referat/150/9>

27 Некрасов, Н. Е. Обучение персонала как фактор повышения эффективности производства / Н. Е. Некрасов - Москва : Лаборатория книги, 2015. - 68 с.

28 Нематериальное стимулирование: предлагаем то, что востребовано [Электронный ресурс] // pro-personal.ru – Режим доступа: <https://www.pro-personal.ru>

personal.ru/article/532810-nematerialnoe-stimulirovanie-predlaguem-to-  
chtovostrebovano

29 Нестеров, Д. Б. Корпоративный праздник как инструмент внутреннего PR [Электронный ресурс] / Д.Б. Нестеров. – Режим доступа: [hr100.ru/wmc/info/article/article07](http://hr100.ru/wmc/info/article/article07)

30 Опросник Q12: Экспресс-метод оценки вовлеченности персонала [Электронный ресурс] / Gsl-consulting. – Режим доступа: [http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik\\_vovlechenosti.pdf](http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik_vovlechenosti.pdf)

31 Осиновская, И. В. Развитие нематериального стимулирования в нефтесервисных компаниях/ И. В. Осиновская // Теория и практика общественного развития – 2015. – № 1. – С. 55–57.

32 Основные принципы мотивации персонала [Электронный ресурс] // Директор по персоналу – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66124-qqq-16-m7-01-07-2016-osnovnye-printsipy-motivatsii-personala>

33 Положение о проведении «Спартакиады» Bellini Group– Введ. 01.06.2016. – Красноярск: Bellini Group, 2016. – 12 с.

34 Положение о структуре ООО «Кейтеринг» – Введ. 20.01.2018. – Красноярск: ООО «Кейтеринг», 2018. – 10 с.

35 Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала [Электронный ресурс] HR-portal - Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala>

36 Рыбакова, Ю. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда / Ю. Рыбакова // Вестник Московского государственного университета печати – 2014. – № 4. – С. 29-36

37 Силантьева, Е.А. М.А. Федотова. Особенности и задачи управления персоналом в проектно-менеджменте интеллектуальных и творческих организаций / Е.А. Силантьева, М.А. Федотова // Вестник университета– 2015. – № 9. – С. 224 - 233

38 Системный подход [Электронный ресурс] // www.Grandars.ru. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sistemnyy-podhod.html>

39 Сураева, М.О., Соломина, М.В. Корпоративное обучение как способ повышения производительности труда и инструмент нематериального стимулирования персонала / М.О. Сураева, М.В. Соломина // актуальные направления развития – 2017. – № 2-2. – С. 114-115

40 Соловьев, Д.П. Сущность и факторы вовлеченности персонала./ Д.П. Соловьев, Е.М. Хисамутдинова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. – 2017. – № 2. – С. 191-195

41 Управление деловой карьерой [Электронный ресурс] / Finances.Social. – Режим доступа: [https://finances.social/upravlenie-personalom\\_709/upravlenie-delovoy-kareroj-33185.html](https://finances.social/upravlenie-personalom_709/upravlenie-delovoy-kareroj-33185.html)

42 Херцберг, Ф. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман / перевод Д.А Куликова – М.: Вершина, 2007. — 240 с.

43 Что такое факторы вовлеченности персонала? [Электронный ресурс] // Business Result Group - Режим доступа: [http://www.groupbr.ru/posts/chto\\_vliyaet\\_na\\_vovlechenost/](http://www.groupbr.ru/posts/chto_vliyaet_na_vovlechenost/)

44 Что такое теория мотивации Фредерика Герцберга [Электронный ресурс] // ЛегкоПолезно.ру – Режим доступа: <https://legkopolezno.ru/rabota/upravlenie/teoriya-motivatsii-frederika-gertsberga/>

45 Чуланова, О. Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом/ Чуланова О.Л., Припасаева О.И. // Интернет-журнал Науковедение. – 2016. – Т. 8 № 2.– С. 1–24.

46 Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала: учебное пособие / С. А. Шапиро – М: ГроссМедиа, 2015.-224 с.

47 Шмагарина, П.Ю. Спортивные праздники и мероприятия в корпоративной культуре организации / П.Ю. Шмагарина // Здоровье – основа

человеческого потенциала: проблемы и пути их решения . – 2015. – № 2. – С. 510 - 512

48 Catering Bellini Group [Электронный ресурс] официальный сайт ООО «Кейтеринг». – Режим доступа: <http://www.cateringbg>

49 McCLean & Company. Employee Engagement Survey Report Placeholder 2015 / McCLean & Company Citizens // Organizational Engagement Summary. – 2015.

50 7 уровней вовлеченности персонала [Электронный ресурс] // HR-портал: сообщество и публикации. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/7-urovney-vovlechenosti-personala>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Организационная структура управления ООО «Кейтеринг»



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты ответов по каждому вопросу, входящему в анкету исследования уровня вовлеченности сотрудников ООО «Кейтеринг»

Вопрос из анкеты, оценивающей вовлеченность	ДА, %	НЕТ, %
1. Знаете ли Вы, что ожидает от Вас работодатель?	100	0
2. Имеете ли Вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?	33	67
3. Имеете ли Вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что Вы делаете лучше всего?	17	83
4. Получали ли Вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?	17	83
5. Относится ли Ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к Вам как к личности?	83	17
6. Кто-нибудь на Вашей работе способствует Вашему профессиональному развитию?	33	67
7. Принимается ли во внимание Ваша точка зрения?	33	67
8. Вызывают ли у Вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой Вами работы?	67	33
9. Считают ли Ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?	67	33
10. Есть ли у Вас на работе настоящий друг?	67	33
11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с Вами на работе о Ваших профессиональных успехах и достижениях?	33	67
12. За последний год были ли у Вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?	0	100

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Анкета для выявления удовлетворенности элементами нематериального стимулирования ООО «Кейтеринг»

#### Уважаемый респондент!

Приглашаем Вас принять участие в опросе, целью которого является выявление уровня удовлетворенности элементами нематериального стимулирования.

Опрос проводится на условиях анонимности, все результаты будут представлены только в обобщённом виде и послужат материалом для разработки системы нематериального стимулирования в ООО «Кейтеринг».

Инструкция по заполнению: поставьте «+» в той колонке, ответ которой соответствует вашему мнению.

Элемент нематериального стимулирования	Удовлетворен	Скорее да, чем нет	Затрудняюсь ответить	Скорее нет, чем да	Не удовлетворён
Корпоративные мероприятия					
Признание заслуг					
Спортивные соревнования					
Регулярное обучение					
Возможность реализовать себя в работе					
Возможность проявлять самостоятельность в работе					
Возможность продвижения по карьерной лестнице					
Информированность об изменениях в организации					
Предоставление обратной связи					
Тимбилдинг					
Дополнительные дни отдыха					
Гибкий рабочий график					

**Спасибо за участие!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Проект планируемых мероприятий по обучению персонала

#### ООО «Кейтеринг»

№ п/п	Сотрудник		Предлагаемый курс обучения						Комментарии руководителя		
	Ф.И.О.	Должность	Наименование	Цель	Дата	Форма	Провайдер	Стоимость, руб.	Документ	Комментарии	Ф.И.О./ Должность
1	Петрова С.А.	Проект-менеджер	"Управление коллективом"	Построение эффективной работы персонала	Июль 2019	Внешнее	Lico.Фокус успеха.	15 000	Индивидуальный план развития (ИПР)	Внести в план обучения	И.А. Иванова/ управляющая ООО «Кейтеринг»
2	Лебедев А.А., Иванов К.П.	Проект-менеджер	Практикум "Современный кейтеринг"	Алгоритм планирования мероприятия, который предусматривает грамотное распределение финансов, людей, времени.	Август 2019	Внешнее	Catering consulting	20 000	Индивидуальный план развития (ИПР)	Внести в план обучения	И.А. Иванова/ управляющая ООО «Кейтеринг»

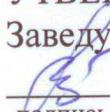
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И. П. Воронцова

подпись

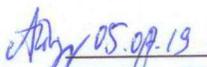
« 01 » 07 20 19 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Формирование системы нематериального стимулирования**

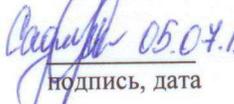
Руководитель

  
05.07.19  
подпись, дата

старший преподаватель

А. Н. Поздеев

Выпускник

  
05.04.19  
подпись, дата

А. В. Садлинская

Консультант

  
подпись, дата

доцент, канд. социол. наук

С. Н. Лыкова

Красноярск 2019