

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы нематериальной мотивации»

Обучающийся	<u>Р.Р. Ахматгалеев</u> (Инициалы Фамилия) _____ (личная подпись)
Руководитель	<u>канд. пед. наук Л.Л. Кифа</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)
Консультант	<u>О.А. Головач</u> (ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Эффективность трудовой деятельности и благоприятный социально-психологический климат коллектива напрямую взаимосвязаны с системой мотивации организации. Поэтому основной задачей руководящего состава является создание условий продуктивной трудовой деятельности в коллективе путем мотивирования персонала, что влияет на заинтересованность в труде и предотвращает конфликты между коллегами, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Цель исследования заключается в проведении анализа мотивации персонала унитарного предприятия и разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

Объектом исследования выступает Дмитриевское муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства (далее по тексту Дмитриевского МУП ЖКХ).

Предметом исследования выступает действующая система мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ.

С целью удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации предприятию рекомендуется разработать план график обучения и реализовать курсы по повышению квалификации, усовершенствовать зону отдыха, разработать годовой план корпоративных мероприятий, на ежедневной основе проводить утренние совещания, создать «Стену почета». Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 1018,27 т.р.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий в Дмитриевском МУП ЖКХ с целью повышения нематериальной мотивации персонала, что в конечном итоге отразится на эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Abstract

The efficiency of labor activity and the favorable socio-psychological climate of the team are directly interrelated with the motivation system of the organization. Therefore, the main task of the management team is to create conditions for productive work in the team by motivating staff, which affects the interest in work and prevents conflicts between colleagues, which determines the relevance of the research topic.

The purpose of the study is to analyze the motivation of the staff of a unitary enterprise and develop measures to improve the system of intangible motivation.

The object of the study is the Dmitrievsky Municipal Unitary Enterprise of Housing and Communal Services (hereinafter referred to as Dmitrievsky Municipal Unitary Enterprise of Housing and Communal Services).

The subject of the study is the current system of motivation of the staff of Dmitrievsky Municipal Unitary Enterprise housing and communal services.

In order to meet the needs of the staff as an intangible motivation, the company is recommended to develop a training schedule and implement advanced training courses, improve the recreation area, develop an annual plan of corporate events, hold morning meetings on a daily basis, create a "Wall of Honor". The economic effect of the implementation of the measures will amount to 1018.27 tr.

The practical significance of the bachelor's work lies in the possibility of applying the developed measures in the Dmitrievsky Municipal Housing and Communal Services in order to increase the non-material motivation of personnel, which will ultimately affect the efficiency of the financial and economic activities of the enterprise.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации.....	7
1.1 Основные концепции и структура трудовой мотивации	7
1.2 Особенности функционирования муниципального унитарного предприятия и современные способы нематериальной мотивации	11
2 Анализ нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ.....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика Дмитриевского МУП ЖКХ.....	20
2.2 Анализ нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ	30
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ	30
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий	32
Заключение	36
Список используемой литературы	40
Приложение А Опросник «Оценка нематериальной мотивации персонала»	435

Введение

Главным ресурсом организации являются человеческие ресурсы, от эффективности которых зависит финансово-хозяйственная деятельность организации в целом. Каждый сотрудник организации имеет индивидуальные особенности и влияет на социально-психологический климат коллектива. Также социально-психологический климат коллектива оказывает воздействие на всех его участников, заставляя поступать и мыслить адекватно общему настроению.

Эффективность трудовой деятельности и благоприятный социально-психологический климат коллектива напрямую взаимосвязаны с системой мотивации организации. Поэтому основной задачей руководящего состава является создание условий продуктивной трудовой деятельности в коллективе путем мотивирования персонала, что влияет на заинтересованность в труде и предотвращает конфликты между коллегами, что и обуславливает актуальность темы исследования.

Цель исследования заключается в проведении анализа мотивации персонала унитарного предприятия и разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты системы нематериальной мотивации;
- провести анализ системы мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ.

Объектом исследования выступает Дмитриевское муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства (далее по тексту Дмитриевского МУП ЖКХ).

Предметом исследования выступает действующая система мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе изучены основные концепции и структура мотивации, рассмотрены особенности функционирования муниципального унитарного предприятия и современные способы нематериальной мотивации персонала.

Во втором разделе проведен анализ организационно-экономической характеристики Дмитриевского МУП ЖКХ и системы нематериальной мотивации персонала.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ и проведена оценка их экономической эффективности.

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Л.Е. Басовский, М.И. Бухалков, Г. Десслер, Т.В. Зайцева и другие авторы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий в Дмитриевском МУП ЖКХ с целью повышения нематериальной мотивации персонала, что в конечном итоге отразится на эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

1 Теоретические аспекты системы нематериальной мотивации

1.1 Основные концепции и структура трудовой мотивации

На сегодняшний день существует множество различных концепций мотивации труда персонала в организации [2]. Эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных умений и искусства выстраивать взаимоотношения руководителем организации [1].

«Д. МакГрегор разделил две формы этого искусства, с соответствующими теориями. Одна из них базируется на взглядах Тейлора, ее Д. МакГрегор назвал «теорией Х», другая на взглядах Мэйо – «Теория У». По сути, теория мотивации Д. МакГрегора содержит две противоположные теории, поэтому ее называют двухфакторной. Ортодоксальная «теория Х», или как ее называют «метод кнута и пряника», в цивилизованных странах перестает срабатывать даже применительно к работникам физического труда. Сегодня множество западных компаний и США придерживаются «теории У» [3, с. 106].

«В существующей литературе по менеджменту также описана «Теория Z», которую создал, опираясь на теорию Д. МакГрегора, японец У. Оучи. По этой теории каждый работник имеет свободы и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Именно этим, по мнению У. Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях» [4, с. 111].

Теория Х представлена на рисунке 1. Согласно теории Х для повышения активности коллектива, необходима мотивация. Наибольшее воздействие на коллектив оказывает экономическая мотивация. Со стороны руководителей должен осуществляться контроль и принуждение персонала к работе [5].

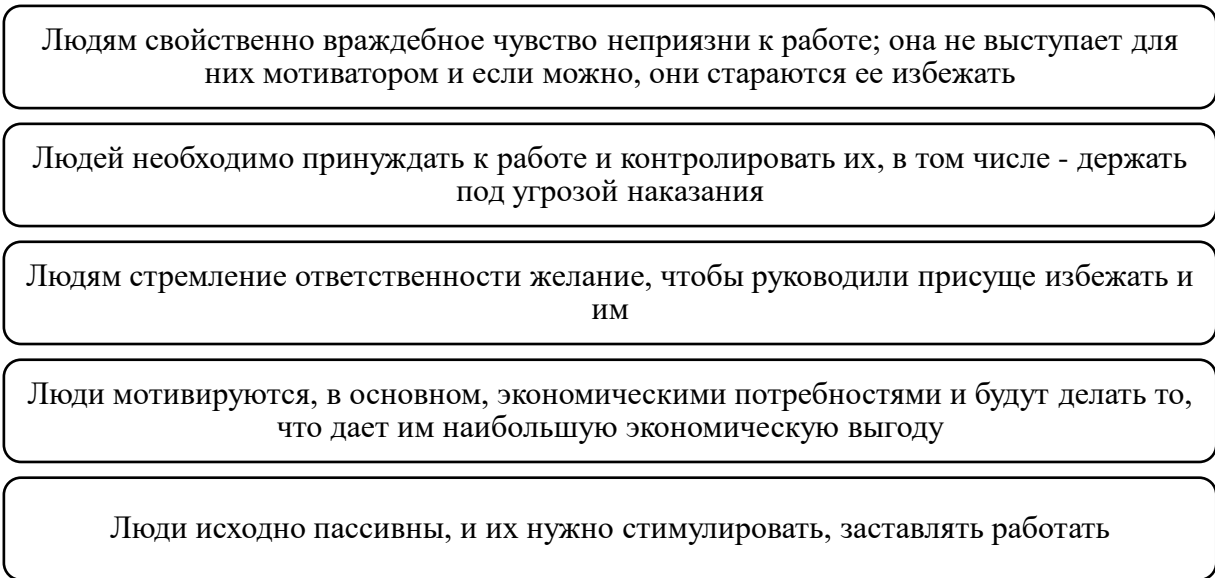


Рисунок 1 – Положения теории X

Теория Y представлена на рисунке 2, согласно теории, стимулом повышения эффективности деятельности коллектива выступает интерес и содержание труда [6].

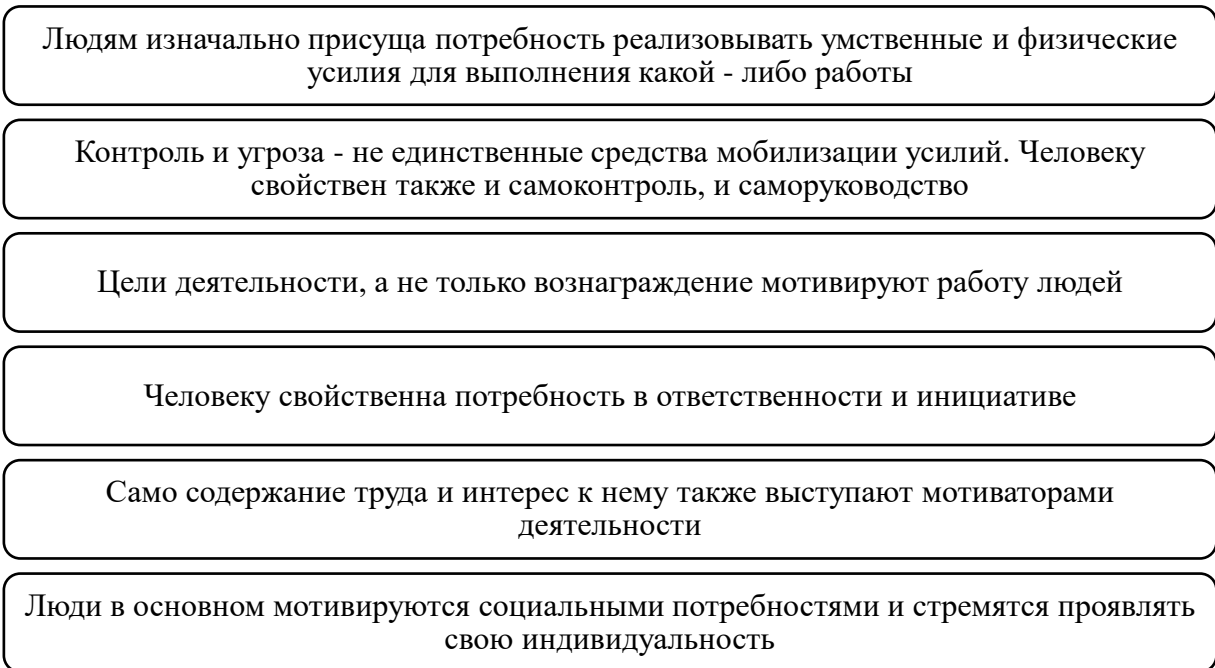


Рисунок 2 – Положения теории Y

Теория Z представлена на рисунке 3, согласно теории, в качестве мотивации труда необходимо осуществляться внимание к коллективу руководителем, а также создание доверительной обстановки [7].

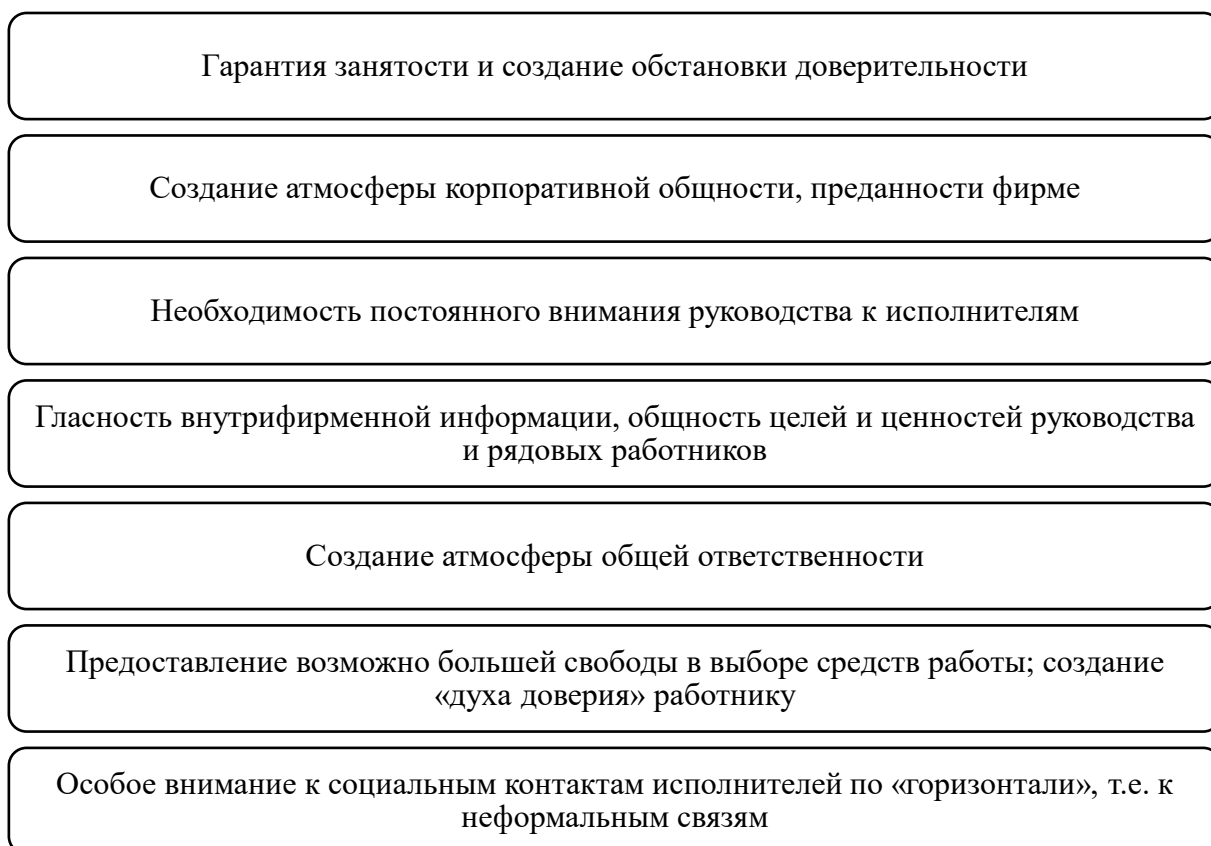


Рисунок 3 – Положения теории Z

Рассматриваемые теории X, Y и Z базируются на первичных потребностях коллектива. Удовлетворение потребностей коллектива является мотивация трудовой деятельности и способствует повышению ее эффективности [8].

На мотивацию коллектива оказывают влияние множество факторов. Потребности коллектива условно можно распределить на социальные потребности, потребность в уважении и потребность в самовыражении [9].

С целью удовлетворения социальных потребностей коллектива руководящему составу необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- коллективу организации давать такой вид работы, который будет способствовать взаимодействию и общению их друг с другом [10];
- осуществлять мероприятия по поднятию духа, чтобы коллектив чувствовал себя сильной командой;
- на регулярной основе проводить совещания с коллективом;
- проводить совместные мероприятия социальной активности коллектива вне рабочих рамок [11, с. 229].

С целью удовлетворения потребностей коллектива в уважении руководящему составу необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- предлагать работу содержательного характера;
- каждому сотруднику по отдельности и в целом коллективу предоставлять обратную связь по итогу выполненной работы и достигнутым результатам [12];
- высоко достигнутые результаты поощрять и оценивать;
- продвигать сотрудников по служебной лестнице, делегировать права и полномочия;
- повышать профессионализм и уровень квалификации рабочего персонала [13, с. 264].

С целью удовлетворения потребностей коллектива в самовыражении руководящему составу необходимо осуществлять следующие мероприятия:

- максимально использовать потенциал сотрудников, давая возможность им развиваться и обучаться;
- предлагать работу, требующую отдачу;
- развивать творческие способности и поощрять коллектив за это.

Удовлетворение вышеперечисленных потребностей коллектива послужат мотивацией к успешной трудовой деятельности [14].

Важный вклад в понимание стремления коллектива к трудовой деятельности внесла теория А. Маслоу, структура потребностей представлена на рисунке 4.

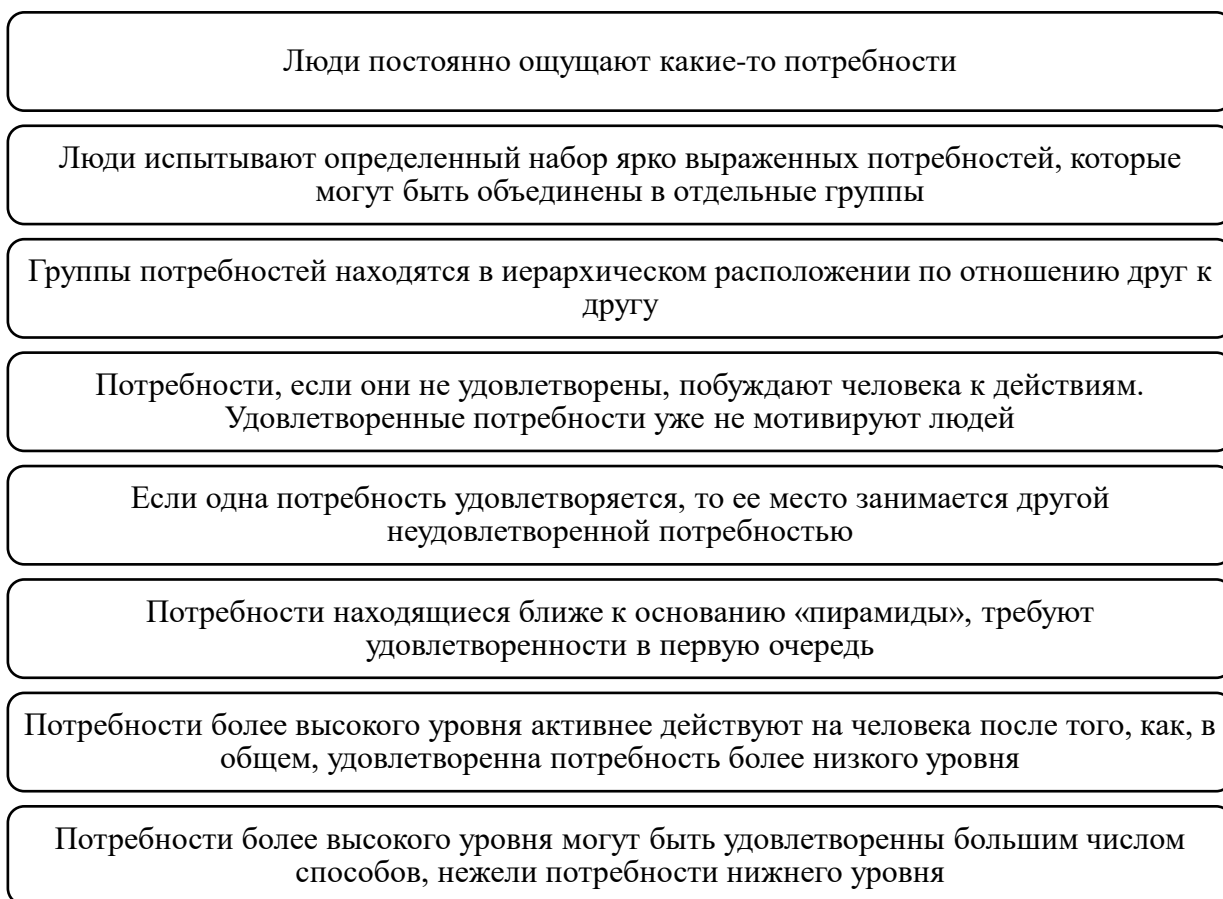


Рисунок 4 – Структура потребностей коллектива теории А. Маслоу

Согласно теории А. Маслоу: «мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые только частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег» [21, с. 105].

Следовательно, изучая основные концепции и структуру трудовой мотивации можно прийти к выводу, что эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных умений и искусства выстраивать взаимоотношения руководителем организации [15].

Наибольшее воздействие на коллектив оказывает экономическая мотивация. Со стороны руководителей должен осуществляться контроль и принуждение персонала к работе [16].

Стимулом повышения эффективности деятельности коллектива выступает интерес и содержание труда. В качестве мотивации труда

необходимо уделять внимание к коллективу руководителем, а также создание доверительной обстановки.

1.2 Особенности функционирования муниципального унитарного предприятия и современные способы нематериальной мотивации

Основной особенностью муниципального унитарного предприятия является тот факт, что оно относится к бюджетным предприятиям, а также может вести коммерческую деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации [17].

Муниципальные унитарные предприятия занимаются удовлетворением потребностей и создаются на уровне муниципалитетов. Данный вид предприятий имеет право оказывать работы и услуги в различных сферах, а также изготавливать продукцию.

Муниципальные унитарные предприятия, как правило, осуществляют деятельность на основании заключенного договора с местной администрацией [18, с. 92].

Отличительной чертой унитарных предприятий является отсутствие прав собственности на закрепленное за ними имущество. Имущественный комплекс унитарных предприятий не делим и там отсутствуют акции, паи и прочие виды долей.

Для решения поставленных задач муниципальные унитарные предприятия вступают во взаимоотношения с коммерческими контрагентами, органами власти и являются обособленными субъектами экономической деятельности [19].

Целью муниципальных унитарных предприятий, как и обычных предприятий, является получение прибыли от осуществления деятельности.

Отличительные черты унитарных предприятий представлены на рисунке 5 [20].

Управление имуществом, которое запрещено приватизировать

Работа связана с решением социальных задач. Такие предприятия часто занимаются предоставлением товаров и услуг первой необходимости по наименьшей стоимости

Выполнение определенных видов дотируемых работ и ведение заведомо убыточной производственной деятельности при получении бюджетной поддержки

Рисунок 5 - Отличительные черты муниципальных унитарных предприятий

В соответствии со статьей 113 Гражданского кодекса Российской Федерации: «унитарные предприятия могут основываться на: праве хозяйственного ведения (МУП, ГУП); праве оперативного управления – казенные предприятия (КУП)» [21].

Если предприятие создано на праве хозяйственного ведения, то оно работает на основании устава и создано по решению уполномоченного органа.

На базе муниципального, регионального или федерального имущества создаются казенные предприятия, которые осуществляют деятельность также на основании устава [22, с. 55].

Созданные муниципальные унитарные предприятия по договору с администрацией должны обеспечивать население города услугами первой необходимости, так наиболее популярными услугами являются жилищно-коммунальные услуги, услуги транспортной сферы, благоустройство территории города, осуществление школьного питания и другие виды услуг.

На рисунке 6 представлена правовая база деятельности муниципальных унитарных предприятий [23].

Гражданский кодекс (статья 113 и 114). Здесь в целом характеризуются МУПы и описываются общие правила их работы

Федеральный закон "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" от 14.11.2002 №161-ФЗ. Более конкретно описывает деятельность предприятий и действующие в отношении них правила

Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 №44-ФЗ. Определяет правила закупки МУП продукции и заказа услуг для нужд муниципалитета

Рисунок 6 - Правовая база деятельности муниципальных унитарных предприятий

Полученная прибыль унитарных муниципальных предприятий после выполнения обязательств перед персоналом и выплат в бюджет может быть направлена на модернизацию и повышение оборота основных средств, внедрение новых технологий, закупку оборудования, научно-исследовательскую деятельность и другие цели [24].

На сегодняшний день существует множество способов нематериальной мотивации персонала. Среди современных способов мотивации можно отметить следующие десять эффективных направлений:

- переименование должности;
- командный дух;
- комфорт;
- обучение;
- карьерный рост [25];
- нестандартные номинации;
- геймификация;
- баланс;
- благодарность;

– человекоцентричность [26, с. 88].

Трудовая деятельность сотрудников предприятия не только должна соответствовать потребностям, но и приносить удовольствие и чувство значимости. Одним из способов нематериальной мотивации персонала является переименование должности. Так, например уборщицу предприятия можно переименовать в специалиста по клинингу, что поднимет ее статус в глазах окружающего персонала. Произойдет психологическое восприятие своей значимости, и отношение к поставленным задачам уборщицы изменится [27].

Наиболее распространенным видом нематериальной мотивации персонала является повышение командного духа. Благоприятная атмосфера оказывает влияние на повышение эффективности трудовой деятельности. Способы повышения командного духа представлены на рисунке 7 [28].

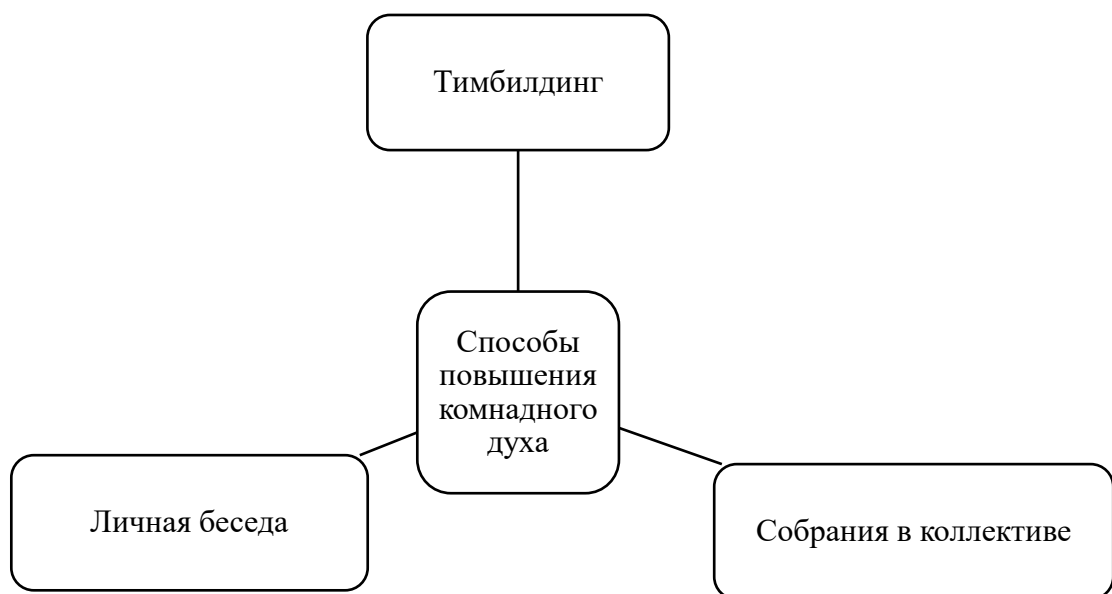


Рисунок 7 - Способы повышения командного духа

Тимбилдинг является мероприятием, направленным на сплоченность коллектива и поднятие командного духа. Тимбилдинг может быть представлен в виде групповых игр: квеста или решения головоломок. В

процессе осуществления тимбилдинга персонал предприятия лучше узнает друг друга, идут друг другу на взаимопомощь [30, с. 523].

На предприятии целесообразно проводить собрания коллектива для обсуждения поставленных задач, которые необходимо решить персоналу и других вопросов, касающихся трудовой деятельности. С целью мотивации сотрудников на собрании руководители говорят о достигнутых высотах работы и благодарят коллектив за проделанную работу, как правило, после таких собраний рабочий процесс идет более эффективнее, сотрудники замотивированы [29].

Для налаживания коммуникативных отношений между руководителем и сотрудником проводятся личные беседы, руководители предоставляют обратную связь о проделанной работе сотрудника, отмечают его достоинства и сильные стороны, а также обсуждают неудачи, если они возникли в процессе работы и способы их предотвращения [31].

Еще одним современным направлением нематериальной мотивации персонала является комфорт. Персонал, работающий в комфортных условиях, как показывает практика, эффективнее осуществляет трудовую деятельность, рисунок 8 [32].

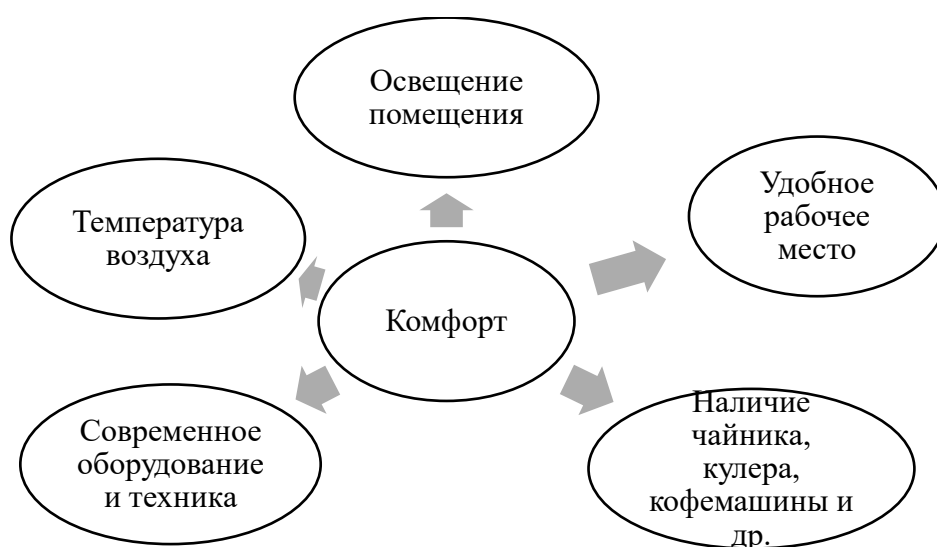


Рисунок 8 – Комфортные условия персонала

Согласно рисунку 8, нематериальной мотивацией персонала могут послужить комфортные условия, к числу которых можно отнести освещение. Температуру, удобство рабочего места, наличие современного оборудования и техники, а также дополнительные преимущества в виде наличия кофе машины или кулера [32, с. 191].

Обучение является также способом нематериальной мотивации персонала и способствует поддержанию профессионального интереса к выполняемой работе.

Обучение на предприятиях проводится как бесплатно в виде вебинаров, дискуссий, так и платно в виде онлайн-курсов и тренингов. Повышение квалификации способствует профессиональному росту персонала и эффективной деятельности в целом.

Изучая теоретические и практические материалы, выявлен еще один современный способ нематериальной мотивации персонала – нестандартные номинации.

Так многие руководители по итогу деятельности квартала, полугодия, года объявляют лучших сотрудников за период. Раньше на предприятиях создавались стены почета, сейчас же более продвинуто мотивировать лучших сотрудников не материально в виде бонусов или презентов.

С целью быстрого достижения поставленных задач перед персоналом используются способ нематериальной мотивации - геймификация, которая представляет собой виртуальную игру с начислением за эффективные показатели деятельности каждому сотруднику баллы, рейтинги, виртуальную валюту. «10 лет назад «Банк X» впервые внедрил у себя программу лояльности для сотрудников, где каждый награждался внутренней валютой за достижения. Валюту использовали для покупки товаров в собственном магазине. Программа работала, но со временем стало понятно, что в ней отсутствует соревновательный дух — основная движущая сила при достижении глобальных целей компании. Так появилось виртуальное Королевство «Банк X», построенное на основе игр-стратегий. Большинство

сотрудников включены в бизнес-игру, в которой у них есть свои задания, путь, достижения. Для повышения знаний разработаны бои между персонажами, турнир «Мозгобойня», в котором участники соревнуются друг с другом по знаниям продуктов и услуг компании. Лучшие получают ценные призы. В результате игра объединила тысячи людей из разных городов России, повысила уровень образования сотрудников и лояльность к компании» [1, с. 172]. На сегодняшний день подрастающее поколение не хочет проводить большую часть времени своей жизни на работе, приоритеты меняются и между выбором высокой заработной платы или наличием большего свободного времени они выбирают последний вариант. Следовательно, руководящий состав понимает, что работа не должна аннулировать личную жизнь персонала и в качестве нематериальной мотивации используют баланс. Благодарность также является нематериальным способом мотивации персонала, пробуждает хорошее настроение, которое служит залогом эффективной трудовой деятельности. Немаловажным моментом в системе нематериальной мотивации персонала выступает человекоцентричность, поэтому руководитель предприятия должен быть гибким и рассудительным. Научить персонал любить свою работу это искусство, руководитель должен замотивировать персонал таким образом, чтобы в понедельник сотрудники не ждали скорее пятницу, а вовлечены участвовали в трудовом процессе. Следовательно, на сегодняшний день существует множество различных концепций мотивации труда персонала в организации. Эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных умений и искусства выстраивать взаимоотношения руководителем организации.

Среди современных способов мотивации можно отметить следующие десять эффективных направлений: переименование должности, командный дух, комфорт, обучение, карьерный рост, нестандартные номинации, геймификация, баланс, благодарность и человекоцентричность.

2 Анализ нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

2.1 Организационно-экономическая характеристика Дмитриевского МУП ЖКХ

Дмитриевское муниципальное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства, сокращенное наименование Дмитриевское МУП ЖКХ, осуществляет деятельность с 2007 года.

Юридический адрес: 606705, Нижегородская обл., Краснобаковский район, Дмитриевское, ул. Молодежная, д. 16.

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД 35.30.14 – производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными.

Дмитриевское МУП ЖКХ имеет одного учредителя, руководит исполняющий обязанности директора В.С. Можаров, структура управления представлена на рисунке 9.

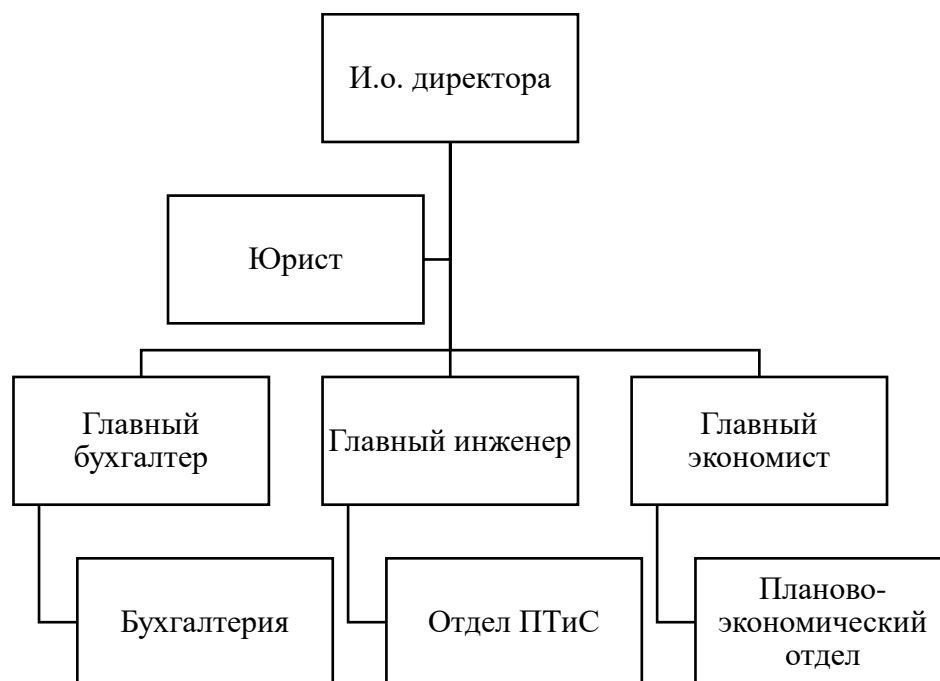


Рисунок 9 – Структура управления Дмитриевского МУП ЖКХ

Дмитриевское МУП ЖКХ имеет котельную, участок теплосети, службу электроснабжения и авто службу, входящие в отдел производственно-технической и сбытовой деятельности (ПТиС). В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности за 2020-2022 гг.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т.р.	14290	14792	15571	502	3,51	779	5,27
Себестоимость продаж, т.р.	13376	15029	15781	1653	12,36	752	5,00
Валовая прибыль (убыток), т.р.	914	-237	-210	-1151	-125,93	27	-11,39
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	914	-237	-210	-1151	-125,93	27	-11,39
Чистая прибыль, т.р.	-319	-876	504	-557	174,61	1380	-157,53
Основные средства, т.р.	2833	2417	1955	-416	-14,68	-462	-19,11
Оборотные активы, т.р.	12920	12583	11377	-337	-2,61	-1206	-9,58
Численность ППП, чел.	29	29	29	0	0,00	0	0,00
Фонд оплаты труда ППП, т.р.	876	915	987	39	4,45	72	7,87
Производительность труда работающего, т.р.	492,76	510,07	536,93	17,31	3,51	26,86	5,27
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	30,21	31,55	34,03	1,34	4,45	2,48	7,87
Фондоотдача	5,04	6,12	7,96	1,08	21,33	1,84	30,14
Оборачиваемость активов, раз	1,11	1,18	1,37	0,07	6,29	0,19	16,42
Рентабельность продаж, %	6,40	-1,60	-1,35	-8,00	-125,05	0,25	-15,83
Рентабельность производства, %	6,83	-1,58	-1,33	-8,41	-123,08	0,25	-15,61
Затраты на рубль выручки	93,60	101,60	101,35	8,00	8,54	-0,25	-0,25

Выручка Дмитриевского МУП ЖКХ за период исследования возросла, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 5,27%, рисунок 10.

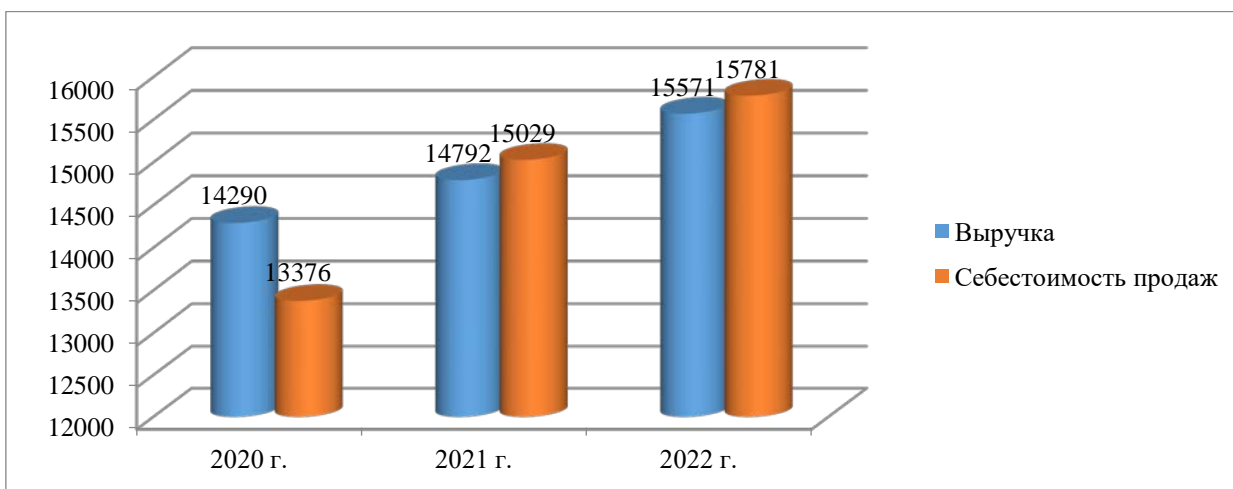


Рисунок 10 – Динамика выручки и себестоимости продаж Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг. в т.р.

Себестоимость продаж Дмитриевского МУП ЖКХ за период исследования увеличилась, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 5%. Опережение себестоимости продаж по отношению к выручке привело к валовому убытку и убытку от продаж в 2022 гг. в размере 210 т.р., рисунок 11.

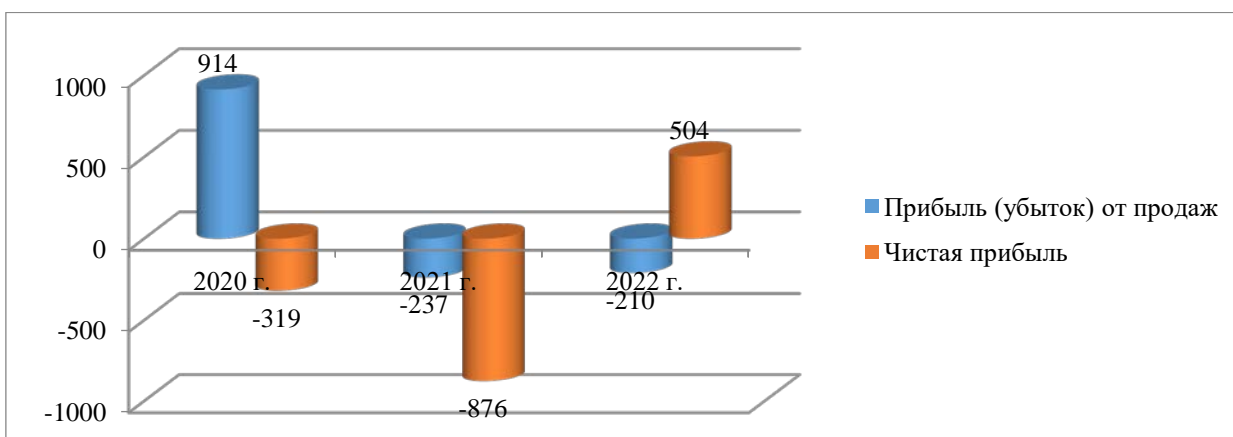


Рисунок 11 – Динамика прибыли Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг. в т.р.

В 2022 г. Дмитриевское МУП ЖКХ получило чистую прибыль от осуществления деятельности в размере 504 т.р., что отражает улучшение финансового состояния. За 2020-2022 гг. сократились основные средства и оборотные активы предприятия, рисунок 12.

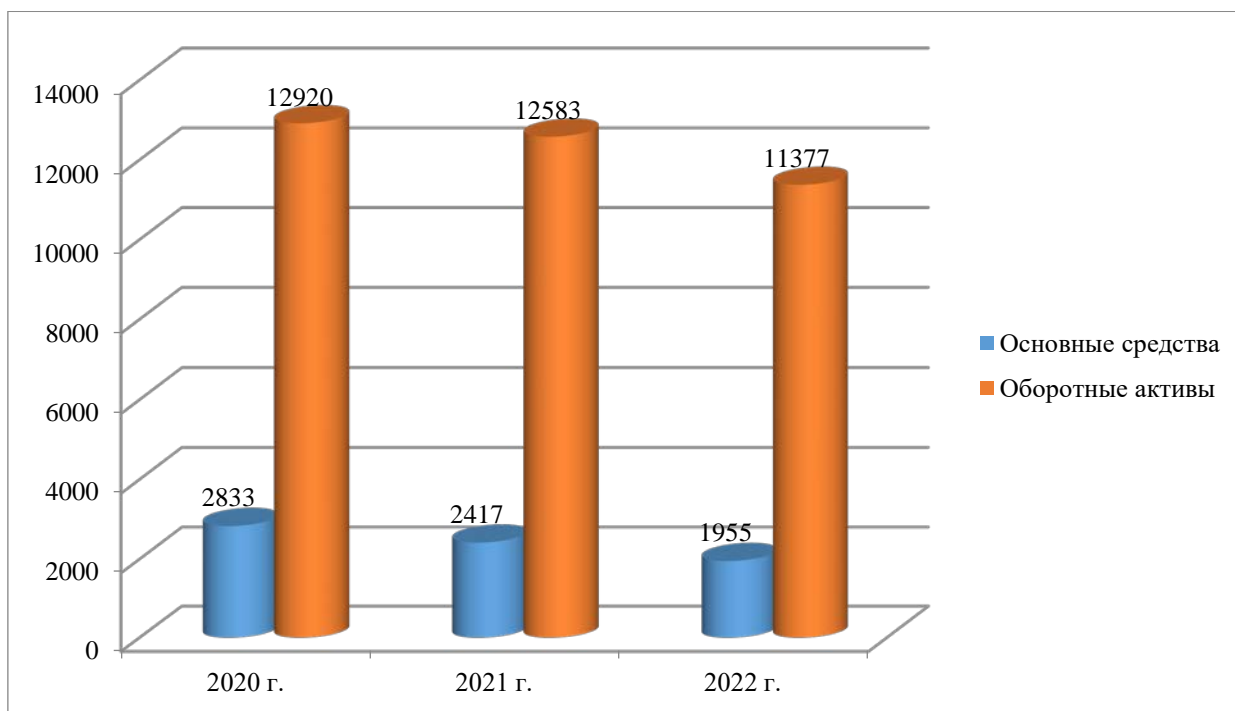


Рисунок 12 – Динамика основные средств и оборотных активов Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг. в т.р.

На снижение оборотных средств оказало влияние уменьшение доли дебиторской задолженности Дмитриевского МУП ЖКХ. Численность персонала за 2020-2022 гг. осталось без изменений, и составила 29 человек.

За период исследования наблюдается рост фонды оплаты труда, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 7,87% и производительности труда работающего, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 5,27%.

Темп прироста среднегодовой заработной платы за 2020-2021 гг. составил 4,45%, за 2021-2022 гг. составил 7,87%.

В Дмитриевском МУП ЖКХ увеличилась фондоотдача, рисунок 13.

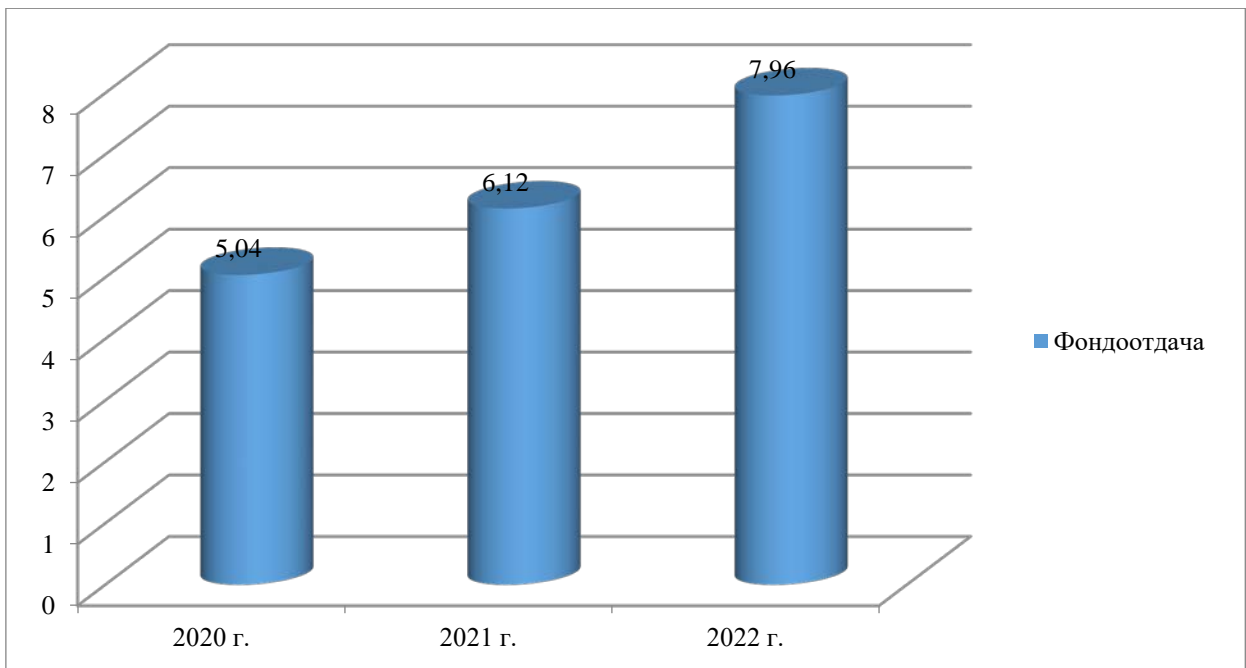


Рисунок 13 – Динамика фондоотдачи Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг.

За 2020-2022 гг. повысилась оборачиваемость активов предприятия, темп прироста за 2021-2022 гг. составил 16,42%, рисунок 14.

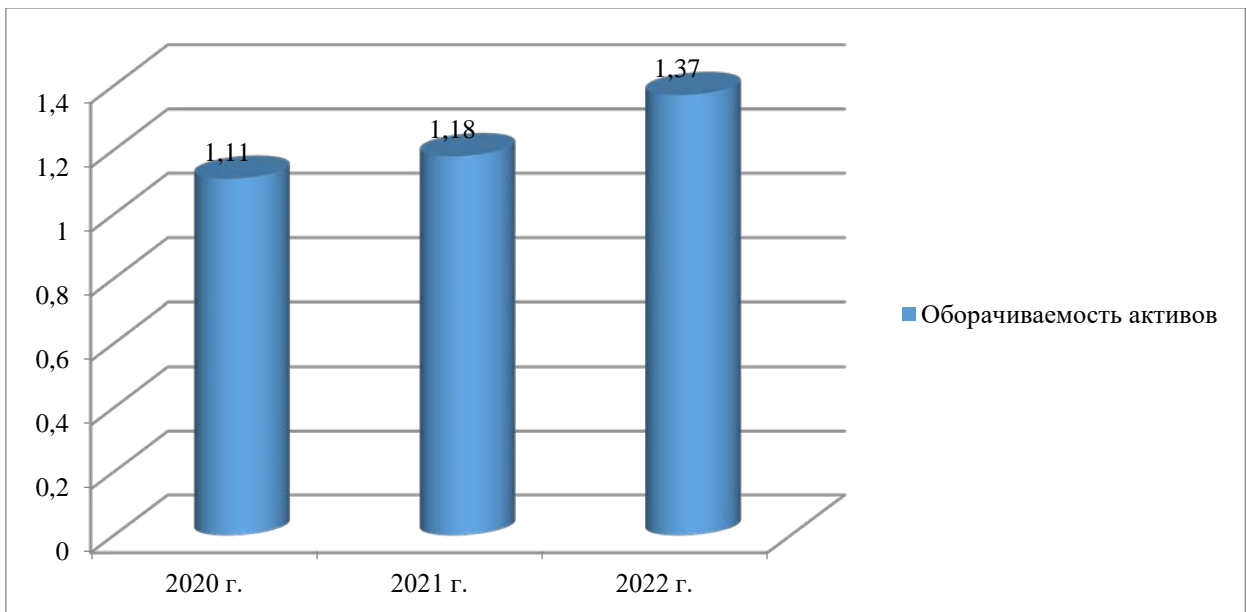


Рисунок 14 – Динамика оборачиваемости активов Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг.

За 2020-2022 гг. в Дмитриевском МУП ЖКХ ухудшились показатели рентабельности продаж и производства, рисунок 15.

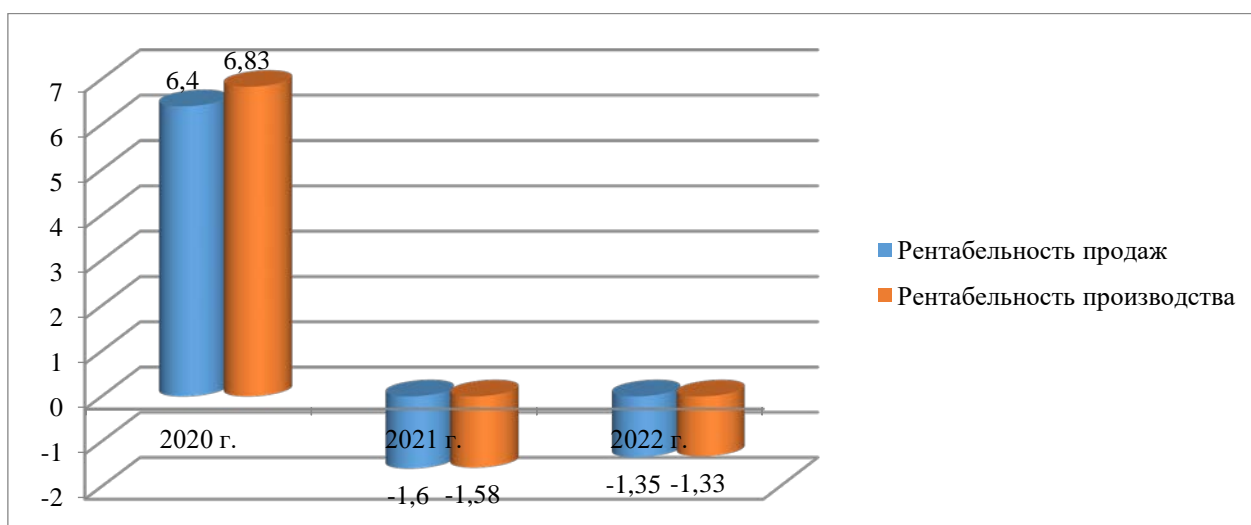


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг. в %

За 2020-2022 гг. возросли затраты на рубль выручки, данный факт вызван ростом тарифных ставок на пользование горячей воды и тепловой энергии, рисунок 16.

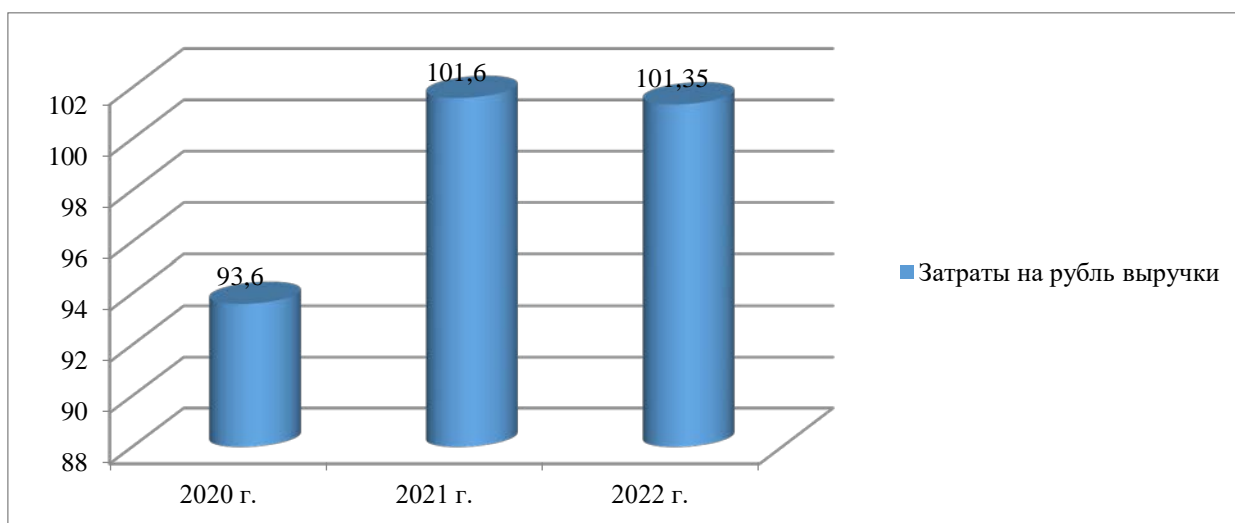


Рисунок 16 – Динамика затрат на рубль выручки Дмитриевского МУП ЖКХ за 2020-2022 гг.

Несмотря на снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки Дмитриевского МУП ЖКХ, за 2020-2022 гг. деятельность предприятия улучшилась, о чем свидетельствует рост финансового результата.

2.2 Анализ нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

В Дмитриевском МУП ЖКХ система мотивации персонала осуществляется в материальном и нематериальном виде. Материальная мотивация представлена в виде оклада и премий, зависящих от производительности труда. Материальная мотивация регламентируется Уставом и Положением о порядке выплаты заработной платы.

Нематериальная мотивация нацелена на развитие персонала и стимулирование на повышение эффективности работы. Виды нематериальной мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ представлены на рисунке 17.

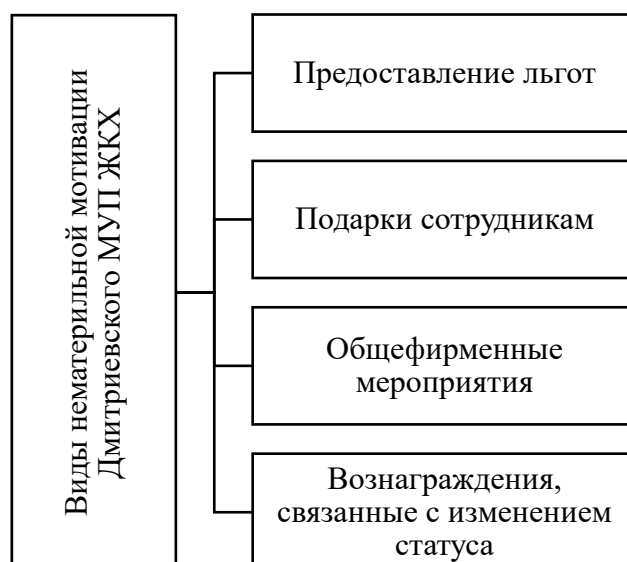


Рисунок 17 - Виды нематериальной мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ

Так, в Дмитриевском МУП ЖКХ сотрудникам предоставляются льготы, в виде скидки на обеды в местной столовой. Для сотрудников предприятия скидки на обеды составляют 10% от заказа, помимо сотрудников Дмитриевского МУП ЖКХ столовую посещают сотрудники ближайших офисов и магазинов.

На юбилейные даты по случаю дня рождения сотрудникам Дмитриевского МУП ЖКХ руководитель вручает памятный подарок, так за 2020-2022 гг. на свои юбилеи 11 человек получили билеты в количестве двух (для себя и для супруга или супруги) на посещения Нижегородского театра «Комедия».

В Дмитриевском МУП ЖКХ проводятся общефирменные мероприятия, так за 2020-2022 гг. были организованы три бесплатные экскурсионные поездки для сотрудников и членов их семьи.

Помимо вышеперечисленных нематериальных способов мотивации, руководитель Дмитриевского МУП ЖКХ вознаграждает сотрудников, переходящих по служебной лестнице, повышающих должность. В качестве вознаграждения на предприятии вручаются именные нагрудные знаки, ручки, ежедневники, календари и другие канцелярские принадлежности.

С целью определения эффективности действующей системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ было проведено исследование, в котором приняло участие 25 человек. В исследовании не участвовали руководители высшего и среднего звена, а именно: руководитель предприятия, главный бухгалтер, главный инженер и главный экономист Дмитриевского МУП ЖКХ.

Средний возраст участников составил 35-45 лет, у каждого сотрудника имеется средне специальное или высшее образование по профилю и стаж работы более двух лет в Дмитриевском МУП ЖКХ.

Участникам было предложено пройти опрос, направленный на определение личной мотивации. Опросник состоял из 5 вопросов, на который нужно было поставить балл от 1 до 5, где 5 наивысший балл (Приложение А).

Полученные результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты исследования нематериальной мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование	Оценка					Среднее значение
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	
Возможность обучения и повышения квалификации	23 чел.	2 чел.	х	х	х	1 балл
Взаимоотношения с коллегами	х	х	х	4 чел.	21 чел.	5 баллов
Обратная связь со стороны руководства	х	1 чел.	4 чел.	20 чел.	х	4 балла
Зона отдыха	4 чел.	21 чел.	х	х	х	2 балла
Корпоративные мероприятия	1 чел.	2 чел.	20 чел.	2 чел.	х	3 балла

Согласно проведенному исследованию, большинство сотрудников Дмитриевского МУП ЖКХ оценили возможность обучения и повышения квалификации на уровне одного балла. Полученные результаты исследования представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Средняя оценка нематериальной мотивации персонала Дмитриевского МУП ЖКХ

Наивысший показатель получил критерий взаимоотношения в коллективе, в Дмитриевском МУП ЖКХ присутствует дружелюбная атмосфера, коллектив давно знаком друг с другом, не возникают ссоры и недопонимания.

Обратная связь со стороны руководства высшего и среднего звена присутствует, однако данный показатель большинство участников опросника оценили в 4 балла.

В Дмитриевском МУП ЖКХ присутствует зона отдыха, которая находится в общем коридоре и представлена в виде журнального столика и двух диванов. Но персонал предприятия оценили этот показатель в два балла, следовательно, участники опроса имеют потребность в зоне отдыха и имеющаяся зона, по их мнению, недостаточна для расслабления и проведения досуга. Корпоративные мероприятия большинством оценены в 3 балла.

Следовательно, несмотря на снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки Дмитриевского МУП ЖКХ, за 2020-2022 гг. деятельность предприятия улучшилась, о чем свидетельствует рост финансового результата. В Дмитриевском МУП ЖКХ система мотивации персонала осуществляется в материальном и нематериальном виде.

На основании проведенного исследования можно отметить, что для совершенствования нематериальной мотивации руководству Дмитриевского МУП ЖКХ необходимо предоставить персоналу возможность обучения и повышения квалификации, предоставлять обратную связь по итогам работы, усовершенствовать зону отдыха и разработать план проведения корпоративных мероприятий.

Все вышеперечисленные направления, помогут повысить эффективность трудового процесса и улучшить результат деятельности исследуемого предприятия.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

Согласно проведенному исследованию нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ персонал заинтересован в повышении квалификации и обучении. С целью удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации предприятию рекомендуется разработать план график обучения и реализовать курсы по повышению квалификации.

Первоначально Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется направить на обучение сотрудников, не имеющих высшего образования, структура персонала представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура персонала Дмитриевского МУП ЖКХ

Занимаемая должность	Кол-во, чел.	Образование (кол-во чел.)
Руководитель высшего звена	1	Высшее образование (1 чел.)
Руководители среднего звена	3	Высшее образование (3 чел.)
Персонал, в т.ч.:	25	Высшее образование (20 чел.) Средне-специальное образование (5 чел.)
- сотрудники бухгалтерии	6	Высшее образование (5 чел.) Средне-специальное образование (1 чел.)
- сотрудники отдела ПТС	15	Высшее образование (11 чел.) Средне-специальное образование (4 чел.)
- сотрудники-планово-экономического отдела	4	Высшее образование (4 чел.)

Согласно таблице 3, пятеро сотрудников Дмитриевского МУП ЖКХ, а именно 1 сотрудник бухгалтерии и 4 сотрудника отдела ПТС имеют средне-

специальное образование, следовательно, при разработке план-графика обучения и повышения квалификации рекомендуется в первую очередь учесть этот факт.

Так для совершенствования нематериальной мотивации Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется сотрудника бухгалтерии отправить на курсы повышения квалификации «Бухгалтерский учет, налоги и + 1С», программа включает в себя 160 часов, стоимость обучения составляет 22 т.р.

Сотрудников отдела ПТС рекомендуется отправить на курсы по обучению «Единая система сбыта: маркетинг и продажи», программа включает в себя 150 часов, стоимость обучения составляет за человека 18 т.р. Затраты на мероприятие по повышению квалификации и обучению представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Затраты по повышению квалификации и обучению персонала Дмитриевского МУП ЖКХ

Занимаемая должность	Кол-во, чел.	Затраты, тыс. руб.
Сотрудник бухгалтерии	1	22
Сотрудники отдела ПТС	4	78
Итого	5	94

Затраты на мероприятие по повышению квалификации и обучению персонала Дмитриевского МУП ЖКХ составят 94 т.р.

В Дмитриевском МУП ЖКХ присутствует зона отдыха, которая находится в общем коридоре и представлена в виде журнального столика и двух диванов. Но персонал предприятия оценили этот показатель в два балла, следовательно, участники опроса имеют потребность в зоне отдыха и имеющаяся зона, по их мнению, недостаточна для расслабления и проведения досуга.

С целью повышения нематериальной мотивации Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется усовершенствовать зону отдыха, а именно организовать кофе-брейки.

Согласно экспертам, кофе-брейки влияют на эффективность работы персонала, так как способствуют физическому и душевному равновесию, неформальному общению с коллегами. Во время неформального общения чаще всего у сотрудников возникают бизнес идеи, персонал обменивается информацией друг с другом.

Для организации зоны кофе-брейка дополнительно необходимо закупить мебель, кофейный аппарат, чайный сервис, кофе, чай, сахар и другую дополнительную продукцию, затраты представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Затраты по совершенствованию зоны отдыха Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование показателя	Затраты, тыс. руб.
Мебель (стол, стулья)	80
Кофейный аппарат	60
Чайный сервис	8
Сопутствующие товары	2
Итого	150

Затраты по совершенствованию зоны отдыха Дмитриевского МУП ЖКХ составят 150 т.р.

Согласно проведенному исследованию, корпоративные мероприятия большинством сотрудников предприятия оценены в 3 балла. Однако. С целью повышения нематериальной мотивации Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется разработать годовой план корпоративных мероприятий, затраты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Затраты корпоративных мероприятий Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование показателя	Затраты, тыс. руб.
Празднования «Нового года»	100
Подарки женщинам и мужчинам на 23 февраля и 8 марта	28
Мероприятие «День здоровья»	12
Экскурсионные поездки	70

Продолжение Таблицы 6

Наименование показателя	Затраты, тыс. руб.
Дополнительные затраты на проведение мероприятий	50
Итого	260

Затраты на корпоративные мероприятия Дмитриевского МУП ЖКХ составят 260 т.р.

Согласно проведенному исследованию, обратная связь со стороны руководства высшего и среднего звена присутствует, однако данный показатель большинство участников опросника оценили в 4 балла.

Руководителям среднего звена Дмитриевского МУП ЖКХ на ежедневной основе рекомендуется проводить утренние совещания, на которых будут обозначены цели и задачи сопутствующего дня, а также будет вестись обсуждения по поводу достигнутых целей и задач предшествующих дней. В ходе выявления невыполнения поставленных задач приниматься меры по их выполнению.

Также важным моментом в мотивации персонала является личностное достижение, руководителям высшего и среднего звена рекомендуется отмечать лучших сотрудников путем публичной похвалы, вручения грамот и других отличительных нематериальных вознаграждений.

Эффективным способом повышения трудовой деятельности послужит создание «Стены почета», на которой будут отмечены лучшие сотрудники Дмитриевского МУП ЖКХ.

Предприятию рекомендуется смоделировать и установить стенд «Стены почета», на котором будет возможность размещать троих сотрудников, наиболее продуктивных по истечению каждого квартала.

В таблице 7 представлены затраты на создание «Стены почета», вручения грамот и других отличительных нематериальных вознаграждений персоналу Дмитриевского МУП ЖКХ.

Таблица 7 – Затраты на создание «Стены почета», вручения грамот и других отличительных нематериальных вознаграждений персоналу Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование показателя	Затраты, тыс. руб.
Создание «Стены почета»	25
Грамоты	3
Другие нематериальные вознаграждения	7
Итого	35

Следовательно, с целью удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации предприятию рекомендуется разработать план график обучения и реализовать курсы по повышению квалификации, усовершенствовать зону отдыха, разработать годовой план корпоративных мероприятий, на ежедневной основе проводить утренние совещания, создать «Стену почета». От внедрения рекомендуемых мероприятий повысится производительность труда персонала.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

В таблице 8 представлены затраты на реализацию разработанных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

Таблица 8 – Затраты на реализацию разработанных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование показателя	Затраты, тыс. руб.
Затраты по повышению квалификации и обучению персонала	94
Затраты по совершенствованию зоны отдыха	150
Затраты корпоративных мероприятий	260
Затраты на создание «Стены почета», вручения грамот и других отличительных нематериальных вознаграждений персоналу	35
Итого	539

Затраты на удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ составят 539 т.р., планируемый рост производительности труда персонала от внедрения разработанных мероприятий составит 10%, тогда производительность труда персонала в 2023 г. составит:

$$536,93 \cdot 1,1 = 590,63 \text{ т.р.}$$

Выручка от осуществления деятельности с учетом неизменной численности сотрудников Дмитриевского МУП ЖКХ в 2023 г. составит:

$$590,63 \cdot 29 = 17128,27 \text{ т.р.}$$

Себестоимость продаж Дмитриевского МУП ЖКХ с учетом затрат на реализацию мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации в 2023 г. составит:

$$15781 + 539 = 16320 \text{ т.р.}$$

Тогда прибыль от продаж предприятия в 2023 г. составит:

$$17128,27 - 16320 = 808,27 \text{ т.р.}$$

Полученные результаты расчета занесены в таблицу 9.

Таблица 9 – Экономическая эффективность разработанных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	Абс. изм., тыс. руб.	Темп прироста, %
Производительность труда работающего	536,93	590,63	53,7	10,00
Выручка от продаж	15571	17128,27	1557,27	10,00
Себестоимость продаж	15781	16320	539	3,42
Прибыль от продаж	-210	808,27	1018,27	x
Чистая прибыль	504	1522,27	1018,27	202,04

За счет совершенствования системы нематериальной мотивации планируемый рост производительности труда работающего Дмитриевского МУП ЖКХ в 2023 г. составит на 53,7 т.р., рисунок 19.

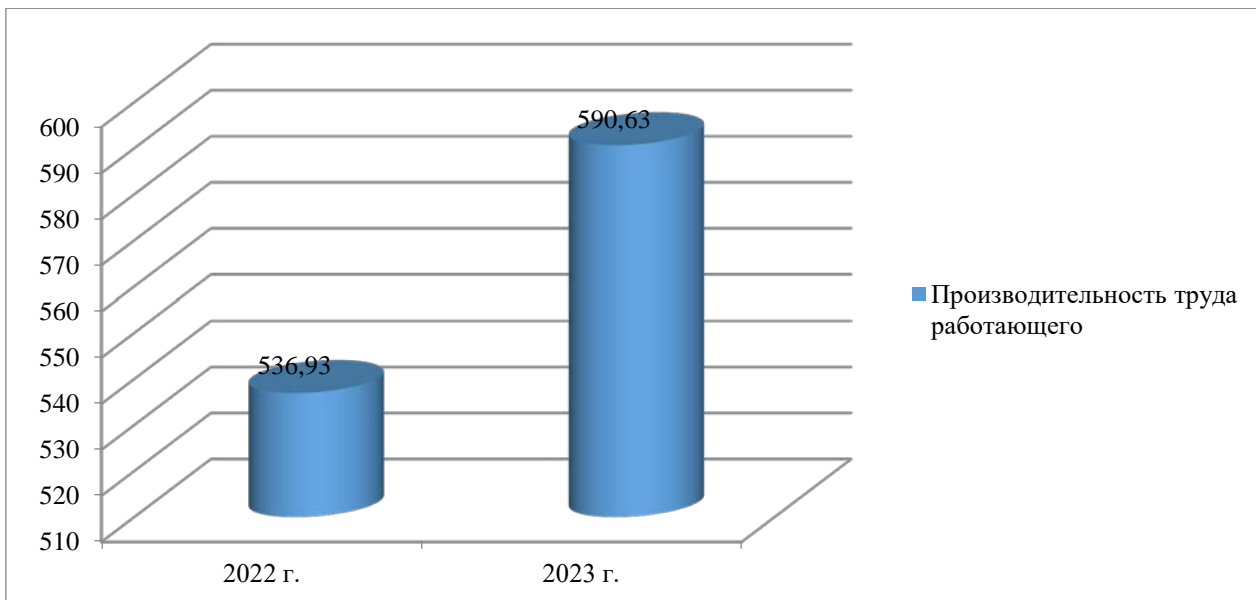


Рисунок 19 – Динамика производительности труда работающего Дмитриевского МУП ЖКХ в тыс. руб.

Ожидаемый рост выручки от продаж Дмитриевского МУП ЖКХ в 2023 г. составит 1557,27 т.р. при росте себестоимости продаж на 539 т.р., рисунок 20.

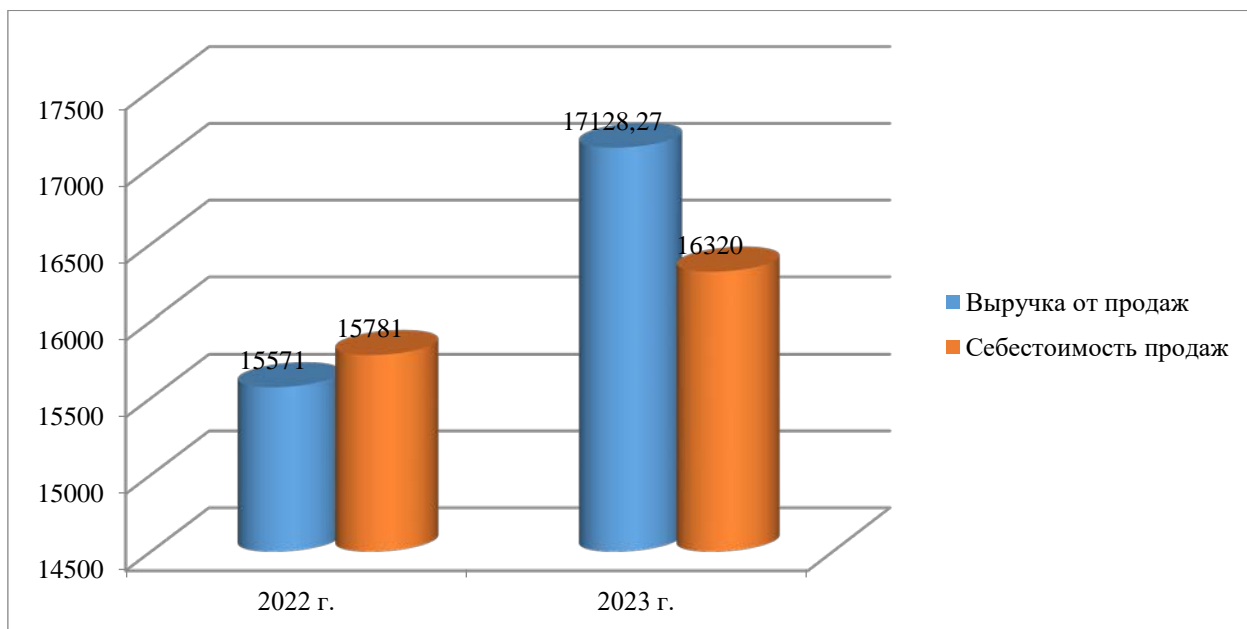


Рисунок 20 – Динамика выручки и себестоимости продаж Дмитриевского МУП ЖКХ в тыс. руб.

За счет реализации разработанных мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации Дмитриевского МУП ЖКХ в 2023 г. прибыль от продаж возрастет, рисунок 21.

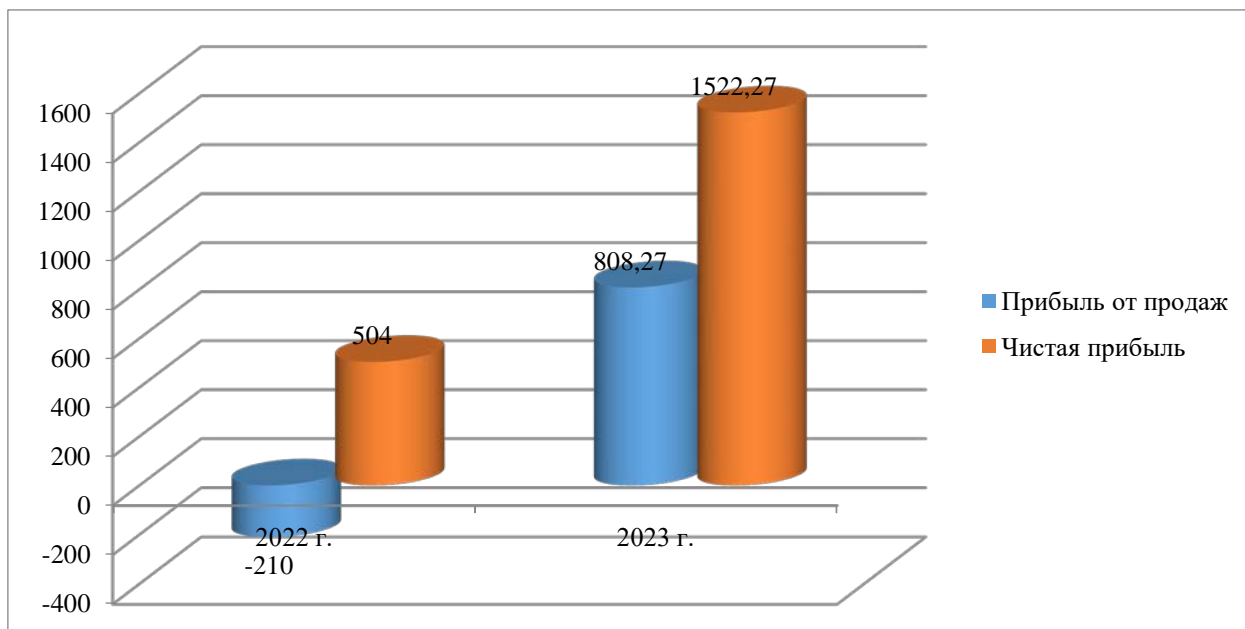


Рисунок 21 – Динамика прибыли Дмитриевского МУП ЖКХ в тыс. руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 1018,27 т.р.

Следовательно, с целью удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации предприятию рекомендуется разработать план график обучения и реализовать курсы по повышению квалификации, усовершенствовать зону отдыха, разработать годовой план корпоративных мероприятий, на ежедневной основе проводить утренние совещания, создать «Стену почета». От внедрения рекомендуемых мероприятий повысится производительность труда персонала на 53,7 т.р., прибыль увеличится на 1018,27 т.р.

Заключение

На сегодняшний день существует множество различных концепций мотивации труда персонала в организации.

Эффективность управления коллективом и его мотивации зависит от профессиональных умений и искусства выстраивать взаимоотношения руководителем организации.

Среди современных способов мотивации можно отметить следующие десять эффективных направлений: переименование должности, командный дух, комфорт, обучение, карьерный рост, нестандартные номинации, геймификация, баланс, благодарность и человекоцентричность.

Несмотря на снижение показателей рентабельности и рост затрат на рубль выручки Дмитриевского МУП ЖКХ, за 2020-2022 гг. деятельность предприятия улучшилась, о чем свидетельствует рост финансового результата. В Дмитриевском МУП ЖКХ система мотивации персонала осуществляется в материальном и нематериальном виде.

На основании проведенного исследования можно отметить, что для совершенствования нематериальной мотивации руководству Дмитриевского МУП ЖКХ необходимо предоставить персоналу возможность обучения и повышения квалификации, предоставлять обратную связь по итогам работы, усовершенствовать зону отдыха и разработать план проведения корпоративных мероприятий.

Все вышеперечисленные направления, помогут повысить эффективность трудового процесса и улучшить результат деятельности исследуемого предприятия.

Первоначально Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется направить на обучение сотрудников, не имеющих высшего образования. С целью повышения нематериальной мотивации Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется усовершенствовать зону отдыха, а именно организовать кофе-брейки.

Согласно проведенному исследованию, корпоративные мероприятия большинством сотрудников предприятия оценены в 3 балла. Однако. С целью повышения нематериальной мотивации Дмитриевскому МУП ЖКХ рекомендуется разработать годовой план корпоративных мероприятий.

Обратная связь со стороны руководства высшего и среднего звена присутствует, однако данный показатель большинство участников опросника оценили в 4 балла. Руководителям среднего звена Дмитриевского МУП ЖКХ на ежедневной основе рекомендуется проводить утренние совещания, на которых будут обозначены цели и задачи сопутствующего дня, а также будут вестись обсуждения по поводу достигнутых целей и задач предшествующих дней. В ходе выявления невыполнения поставленных задач приниматься меры по их выполнению.

Также важным моментом в мотивации персонала является личностное достижение, руководителям высшего и среднего звена рекомендуется отмечать лучших сотрудников путем публичной похвалы, вручения грамот и других отличительных нематериальных вознаграждений.

Эффективным способом повышения трудовой деятельности послужит создание «Стены почета», на которой будут отмечены лучшие сотрудники Дмитриевского МУП ЖКХ.

Следовательно, с целью удовлетворения потребностей персонала в качестве нематериальной мотивации предприятию рекомендуется разработать план график обучения и реализовать курсы по повышению квалификации, усовершенствовать зону отдыха, разработать годовой план корпоративных мероприятий, на ежедневной основе проводить утренние совещания, создать «Стену почета». От внедрения рекомендуемых мероприятий повысится производительность труда персонала.

Ожидаемый рост выручки от продаж Дмитриевского МУП ЖКХ в 2023 г. составит 1557,27 т.р. при росте себестоимости продаж на 539 т.р. От внедрения рекомендуемых мероприятий повысится производительность труда персонала на 53,7 т.р., прибыль увеличится на 1018,27 т.р.

Список используемой литературы

1. Басовский, Л.Е. Менеджмент : учебное пособие / Л.Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006401-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228802> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
2. Бухалков, М.И. Управление персоналом : учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003112-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
3. Бычков, В.П. Управление персоналом : учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 237 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1215349> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
4. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022)
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 802 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094835> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

7. Дорофеев, В.Д. Менеджмент : учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664> (дата обращения: 22.03.2023). — Режим доступа: по подписке.

8. Зайцева, Т.В. Управление персоналом : учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0262-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044004> (дата обращения: 22.03.2023). — Режим доступа: по подписке.

9. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва : РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094> (дата обращения: 22.03.2023). — Режим доступа: по подписке.

10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1951170> (дата обращения: 22.03.2023). — Режим доступа: по подписке.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Практикум : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 365 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-016092-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844148> (дата обращения: 22.03.2023). — Режим доступа: по подписке.

12. Краснова, С В. Управление персоналом : практикум / С.В. Краснова, Е.Г. Букатина. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный

технологический университет, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-8158-2168-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894127> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

13. Набоков, В.И. Менеджмент : учебник / В.И. Набоков. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. Разнова, Н.В. Управление персоналом : учебное пособие / Н.В. Разнова, И.А. Цветочкина. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-7638-4290-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818786> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Резник, С.Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

16. Сайт Дмитриевского МУП ЖКХ: электронный. - URL: <https://checko.ru/company/dmitrievskoe-mup-zhkh-1075228000297>

17. Семенова, В.В. Управление персоналом: инновационные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 82 с. - ISBN 978-5-394-03970-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

18. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В.В. Семенова, И. С. Кошель, В.В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 84 с. - ISBN 978-5-394-03985-0. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232488> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

19. Смирнова, Е.Е. Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Е.Е. Смирнова, Л.А. Черкасова. - Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 76 с. - ISBN 978-5-8158-2086-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871024> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

20. Столярова, И.Ю. Менеджмент : учебное пособие / И.Ю. Столярова. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

21. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 154 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19073>. - ISBN 978-5-369-01564-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1048452> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

22. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 238 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006102-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1948215> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

23. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Управление персоналом организации» : учебное пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 315 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006903-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039270> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

24. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С. И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232490> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
25. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939110> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
26. Федеральный закон "О государственных и муниципальных унитарных предприятиях" от 14.11.2002 N 161-ФЗ (последняя редакция).
27. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция).
28. EVP – как компании сформулировать ценностное предложение работодателя [Электронный ресурс]: А. Клочков – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/ischem-silnye-storony-kompanii-dlya-formirovaniya-evp/> (Дата обращения 01.09.2021)
29. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2019.P.288
30. HR-брендинг: что это такое, зачем нужен и как его сформировать [Электронный ресурс]: А. Кириллова – Режим доступа: <https://platrum.ru.turbopages.org/platrum.ru/s/blog/hr-brand/> (Дата обращения 28.02.2022)
31. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронный ресурс]: О. Krasnyak, S. Amons – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-of-labor-motivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Дата обращения 2021)
32. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2019. P. 256

Приложение А

Опросник «Оценка нематериальной мотивации персонала»

В представленном бланке проведите оценку личной мотивации по пятибалльной шкале, проставив «+» под соответствующим номером, где 5 наивысшая оценка.

1. Возможность обучения и повышения квалификации:

1	2	3	4	5

2. Взаимоотношения с коллегами:

1	2	3	4	5

3. Обратная связь со стороны руководства:

1	2	3	4	5

4. Зона отдыха:

1	2	3	4	5

5. Корпоративные мероприятия:

1	2	3	4	5