

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 мотивации персонала в сфере ЖКХ

Обучающийся

К.Е. Лехман

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: К.Е. Лехман.

Тема работы: Совершенствование системы мотивации персонала в сфере ЖКХ.

Актуальность данного исследования заключается в том, что в стимулирование персонала, формирование его мотивов к труду в конкретных условиях, все больше занимает умы руководства и других специалистов. Жилищно-коммунальное хозяйство имеет значение для всех жителей и пользователей коммунальных услуг. Поэтому их качество во многом зависит от того, насколько сотрудники предприятий ЖКХ-отрасли заинтересованы в результате своего труда.

Сфера ЖКХ является одной из ключевых сфер для обеспечения комфортной жизни населения, от качества и своевременности предоставляемых услуг зависят стабильность и развитие общества. Построение эффективной системы стимулирования и мотивации персонала в сфере ЖКХ позволяет повысить производительность труда, снизить внутрифирменные издержки, повысить качество предоставляемых услуг и получить конкурентные преимущества на рынке ЖКХ.

Цель работы – изучить существующую структуру и методы мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере предприятия ООО «Уют» и предложить пути их совершенствования.

Информационно-методологической базой для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники и учебные пособия как отечественных, так и зарубежных авторов по теме работы, финансовые отчеты предприятия ООО «Уют», интернет-сайты, научные публикации.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по усовершенствованию действующей структуры мотивации в ООО «Уют».

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства.....	7
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	7
1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства.....	20
2 Анализ мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере ООО «Уют» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Уют» .....	26
2.2 Оценка системы мотивации персонала предприятия.....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Уют» .....	51
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала.....	51
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий... ..	66
Заключение .....	72
Список используемой литературы и используемых источников.....	75
Приложение А Отчётность предприятия.....	78
Приложение Б Анкета.....	85

## Введение

Актуальность данного исследования заключается в важности мотивации сотрудников в организациях на современном этапе развития России. Эффективность работы организации непосредственно зависит от сотрудников, а их поведение определяется внутренней и внешней средой. Однако внутренняя среда оказывает наибольшее влияние на формирование мотивации и стремление достичь определенных результатов. Трудовое поведение сотрудников является ключевым для функционирования организации и достижения необходимых показателей. Однако, такое поведение может отличаться в зависимости от личных особенностей сотрудников. Некоторые люди отличаются исполнительностью и ответственностью, в то время как другие стремятся выполнить минимальный объем работ без учета их качества и результата.

Мотивацию можно рассматривать как инструмент, стимулирующий трудовую деятельность сотрудника. Она основана на вовлечении сотрудника в процесс, основанный на его желаниях и интересах. С одной стороны, личные потребности побуждают человека находить источники их удовлетворения. Работа обеспечивает заработок, позволяющий удовлетворить материальные потребности. С другой стороны, мотивацию можно рассматривать как благо, которое организация предлагает сотруднику, учитывая его желания и потребности.

Наибольшая часть предпринимателей сфокусировали свое внимание на внедрение системы мотивации, как способа контроля и функции руководства персонала. На данном этапе жизненного пути каждая организация старается по максимуму плодотворно использовать все существующие внутри компании ресурсы и также уделять огромное внимание человеческому потенциалу.

Каждому человеку характерно добиваться поставленных целей на протяжении всей своей жизни. Но главную роль в их достижении играет мотивация и самомотивация человека. Если данные показатели недостаточно

глубоко сидят в голове человека, то добиться каких-либо результатов становится проблематично. В сфере бизнеса, верно, построенная система мотивации позволяет кардинально приумножить эффективность работы всего персонала в целом. Поэтому и в голове каждого человека должна быть четкая система действий, которая направлена на получение желаемого результата.

В современных условиях мотивация и стимулирование персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) являются особенно актуальной темой. Сфера ЖКХ является одной из ключевых сфер для обеспечения комфортной жизни населения, от качества и своевременности предоставляемых услуг зависят стабильность и развитие общества. Построение эффективной системы стимулирования и мотивации персонала в сфере ЖКХ позволяет повысить производительность труда, снизить внутрифирменные издержки, повысить качество предоставляемых услуг и получить конкурентные преимущества на рынке ЖКХ.

Цель выпускной квалификационной работы – изучить существующую структуру и методы мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере предприятия ООО «Уют» и предложить пути их совершенствования.

Для достижения обозначенной цели необходимо выполнить ряд задач:

- изучить теоретические аспекты мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- проанализировать структуру и методы мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере ООО «Уют»;
- предложить рекомендации по совершенствованию структуры и методов управления мотивацией персонала ООО «Уют».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает предприятие сферы жилищно-коммунального хозяйства ООО «Уют», расположенное в г. Новокуйбышевск.

Предметом исследования является совершенствование структуры и методов мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Методологическую основу написания выпускной квалификационной работы формирует труд отечественных и зарубежных авторов, которые годами разрабатывали структуру и методы мотивации, с целью улучшения эффективности рабочих процессов.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ научных, литературных источников по вопросам мотивации; сравнение; абстрагирование; анализ документов предприятия; обобщение и интерпретация результатов исследования; анкетирование персонала; конкретизация.

Информационно-методологической базой для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники и учебные пособия как отечественных, так и зарубежных авторов по теме работы, финансовые отчеты предприятия ООО «Уют», интернет-сайты, научные публикации.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий по усовершенствованию действующей структуры мотивации в ООО «Уют».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений.

# **1 Теоретические аспекты мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства**

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

Одна из важнейших ценностей организации – сотрудники. В современном мире существует огромное количество новейших технологий, но ни одна современная организация не может обойтись без человеческого капитала в своем развитии и функционировании. Для того чтобы добиться высокой эффективности в организации необходимо слушать и слышать своих сотрудников. Именно они генерируют новые идеи, выполняют работу и позволяют организации стабильно держаться на рынке.

Активное участие сотрудников в процессе работы является одним из ключевых принципов, способствующих мотивации. Соответственно, неизбежно влияет на их уровень производительности, результативность и общую мотивацию к достижению поставленных целей.

В научных кругах теме мотивации персонала выделено особое место, ведь именно благодаря ей контролируется вовлеченность и ориентация работников на достижение целей организации, что, в свою очередь, является главной задачей управления персоналом.

Термин «мотивация» имеет множество трактовок, основной ее смысл заключается в том, что мотивация в общем смысле – это «процесс побуждения себя и других к конкретной деятельности, направленной на достижение личной или общей цели» [22, с. 143]. Таким образом, мотивация персонала – это процесс активизации работника или группы работников к выполнению их должностных задач, позволяющих достичь цели, поставленной организацией [26].

Все чаще явление мотивации понимается, как уровень стремления, необходимый для человека, влияющий на его дальнейшее поведение. Мотивационный процесс берет свое начало в острой неудовлетворенности

чем-либо, которая побуждает человека к совершению действия для того, чтобы избавиться от раздражителя. Человеку необходимо предпринять ряд действий, для достижения этой цели. Удовлетворение и избавление от раздражителя является завершающей стадией данного процесса, после чего мотивация человека снижается [24].

Как говорилось ранее, у мотивации нет единственно верного термина, но среди монографических исследований отечественных и зарубежных авторов, можно найти выведенные ими термины понятия «мотивация», имеющие схожие черты.

А.М. Руденко понимает под понятием мотивации побуждение личности к принятию того, или иного, решения или действия, самим же стимулом может выступать множество вещей и явлений (например, холод, жажда и др.) [22, с. 143].

Специалист в области сравнительной психологии Б.А. Райзберг обосновывает понятие мотивации, как урну, использующуюся для разного рода причин, побуждающих желание избавиться от них, природа этого желания до конца не ясна [20, с. 258].

Самая характерная черта схожести перечисленных выше мнений на термин мотивации – побуждение индивида к какой-либо сознательной деятельности. Многие научные деятели видят мотивацию с точки зрения каких-либо побудительных сил деятельности, прочие дают мотивации более конкретные определения (таблица 1).

Таблица 1 – Термин «мотивации» и «мотивации персонала» у различных авторов

Автор	Определение понятия «мотивация»
Одегов Ю.Г.	«Мотивация – катализатор, обосновывающий действия, траекторию и методы достижения поставленной перед человеком цели» [18, с. 228]
Лукиянова Н.А.	«Мотивация – это взаимосвязанные процессы, контролирующие формирование и побуждение к деятельности» [12, с. 23]



Продолжение таблицы 1

Автор	Определение понятия «мотивация»
Кибанов А.Я.	«Мотивация – внутренний процесс осознанного выбора личностью конкретного типа поведения» [7, с. 26]
Литвинюк А.А.	«Мотивация – это грамотное управление, обеспечение оптимальных условий для его развития, совместно с развитием организации, посредством вложения в этот процесс необходимых средств» [11, с. 17]
Десслер Г.	«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к активной деятельности для достижения профессиональных целей и целей организации» [4, с. 365]
Базаров Т. Ю.	«Мотивация – это процесс сопряжения конкретных задач предприятия и работника для достижения максимального удовлетворения потребностей обеих сторон» [2, с. 137]
Егоршин А.П.	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних стимулов, обеспечивающих деятельность человека и задающих границы и формы деятельности, предающих ей ориентиры для достижения цели» [5, с. 112]

Таким образом, видим, что эти трактовки взаимно дополняют друг друга и показывают нам, насколько многогранно понятие мотивация.

Однако специалисты-учёные по трудовой мотивации на современном этапе развития теории управления персоналом, пришли к выводу что универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависеть от развития корпораций, организаций, отраслей производства, и даже от состояния мировой экономики в целом.

Следует сказать о том, что мотивация труда персонала, прежде всего должна быть обязательно системной и эффективно структурированной. Если подойти к данному вопросу без конкретно заданной системы, то такой подход может привести к глобальным, разрушительным последствиям для организации:

- увольнение ключевых сотрудников;
- рост кадровой текучести;
- снижение качества выпускаемой продукции или услуг;
- снижение прибыли;

- увеличение количества недовольных клиентов;
- снижение показателей вовлеченности и лояльности сотрудников;
- потеря конкурентоспособности на рынке.

Мотивация, это в своем роде стратегия, которая направлена на длительное воздействие организации на персонал. Цель воздействия заключается, в сохранение интереса персонала работать эффективнее.

Изначально, процесс мотивации начинается с какой-либо сознательной или бессознательной потребности, которая необходима для достижения определенного результата. Потребность – один из основных компонентов мотивационной системы личности; «состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности» [21, с. 76] (рисунок 1).



Рисунок 1 – Пирамида потребностей [31]

А. Маслоу на протяжении долгих лет собирал информацию в ходе которой составил пирамиду потребностей.

Модель иерархии потребностей, составленная ученым А. Маслоу, широко применяется в экономических вопросах, так как данная разработка играет огромную роль в структуре теорий мотивации и потребностей человека.

Концепция А. Маслоу сподвигла развитию других теорий мотивации. К. Альдерфер взял за основу идею потребностей А. Маслоу и усовершенствовал ее, он объединил часть потребностей и сформировал три группы:

- «потребность существования;
- потребность связи;
- потребность роста» [22, с. 143].

Смысл данной теории заключается в том, что движение по пирамиде может быть различным. Человек способен двигаться как сверху вниз, так и снизу вверх, нет как таковой иерархии [23].

Теория МакКлелланда была сформулирована таким образом, что нематериальная мотивация была на самом высоком уровне. Он выделил три потребности:

- «потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности» [29, с. 85].

МакКлелланд в своей концепции говорил о том, что у любого человека существуют только три потребности, которые не зависят от возраста, пола, религии, культуры. Он утверждал, что желания и запросы человека не являются врождёнными, а наоборот складываются из жизненного опыта.

Концепция Фредерика Герцберга состояла всего из двух факторов: гигиенического и мотивационного. Эти факторы были направлены на изучение шкалы удовлетворенности человека от выполненной работы. Теория Герцберга заключается в том, что сотрудники, которые участвуют в реализации интересных, нестандартных задач, а также не обделяются

вниманием со стороны руководителя, более замотивированы на работу. А гигиеническим фактором выступают такие критерии как: низкая заработная плата, нездоровый климат в коллективе, не соответствующие условия труда [13].

Модель теории мотивации Портера-Лоулера состоит из пять основных переменных, к которым относятся:

- затраченные усилия;
- восприятие процесса;
- полученный результат;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

В теории Портера-Лоулера говорится о том, что человек, получивший денежное вознаграждение за выполненную работу, сможет удовлетворить свои личные потребности.

Состояние человека частично или полностью неудовлетворенного уровнем жизни, побуждают его к развитию личностных и профессиональных качеств.

Потребности, заставляют человека действовать, развивать в себе те качества, которые в будущем помогут достичь желаемого результата.

Потребность это в своем роде зависимость человека, которая необходима для его существования и развития.

Вторым компонентом структуры мотивации выступает – мотив. Термин «мотив» неоднозначен, с одной стороны мотив – это побуждение человека, удовлетворить свои потребности, а с другой стороны это условия, в которых происходит деятельность человека [16].

Согласно высказыванию В.М. Маслоу, мотив «сидит внутри» человека. Для выполнения поставленной задачи, человеку необходимо простроить верный путь, чтобы в конечном итоге достичь своих целей. «Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных

мотивов» [15, с.305].

Классификаций мотивов ровно столько, сколько существует оснований для их классификации (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классификация мотивов [17]

Мотивы классифицируют по степени надобности. Необходимо понять для чего нужен тот или иной мотив, и каким путем стоит идти, для того чтобы добиться необходимого результата.

Мотив и мотивация связаны между собой, мотив – это причина, по которой человек пытается достичь определенного уровня благополучия, а мотивация – это то, что движет человеком добиться нужного результата.

Третий компонент структуры мотивации – цель. Как правило, мотив не

всегда совпадает с целью, иногда они лежат в разных плоскостях. Но при этом, цель напрямую зависит от мотива. Мотив - это как правило причина, по которой необходимо достичь той или иной цели. Цель включает в себя огромное количество мотивов, которые в свою очередь оказывают огромное влияние на деятельность человека [10].

Приведем пример, «человек хочет сменить работу – это цель, а мотивом в данном случае является: увеличение заработка; поиск работы рядом с домом, смена рода деятельности и т.д.» Различия между целью и мотивом все же существуют, хоть данные понятия и являются компонентами одной структуры – мотивации.

Цели, в отличие от мотивов, осознаются, то есть человек осознает, почему он ставит перед собой ту или другую цель, осознает отдаленные результаты, которых стремится достичь. А мотив, как правило, не осознается: обычно человек не осознает того, что побуждает его к деятельности [8].

Какие же цели стоят перед организацией по формированию необходимого уровня мотивации:

- повышение результативности каждого сотрудника с помощью системы мотивации, которая нацелена на развитие организации;
- увеличение прибыльности компании, за счет конкретных целей мотивации персонала;
- улучшение качества предоставляемых услуг или производства товаров;
- повышение имиджа компании в лице мотивированного персонала [6].

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что система мотивации должна быть обязательно системной, и состоять из конкретных целей. Организация должна быть заинтересована в своем персонале, удовлетворять потребности, давать возможность для самореализации, а также контролировать процесс стимулирования и мотивации сотрудников для эффективного роста компании. Мотивация – это объединение целей и задач компании с целями и задачами команды сотрудников, работающих в ней, для

удовлетворения общих потребностей и интересов.

Основа мотивации персонала в организации состоит из методов, без которых невозможно корректно отстроить систему мотивирования сотрудников. Существуют три основных метода мотивации (рисунок 3).

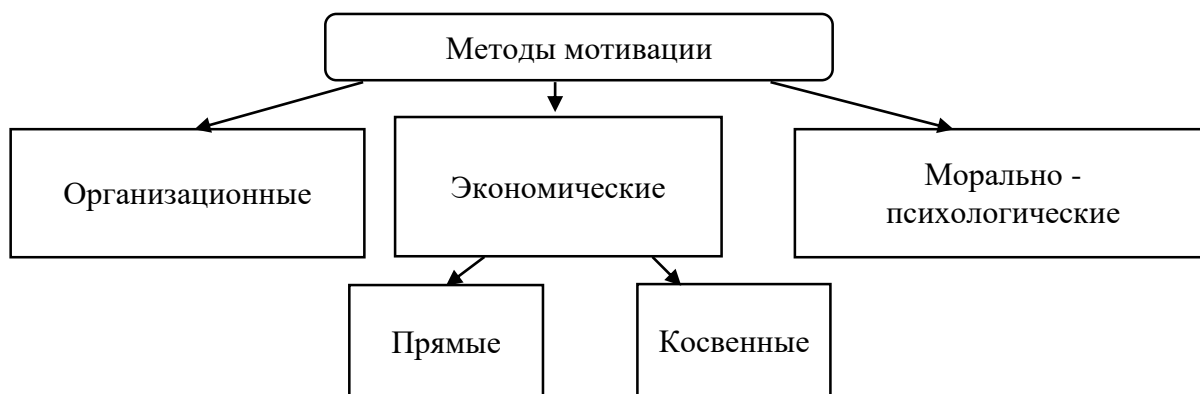


Рисунок 3 – Классификация методов мотивации [1]

Экономический метод мотивации подразумевает под собой вознаграждение сотрудника за проделанную им работу. Существуют два типа экономических методов: прямой и косвенный.

К косвенному стимулированию сотрудника можно отнести:

- предоставление сотруднику льготных путевок (для детей сотрудников) в загородные лагеря, санатории;
- предоставление в пользование сотруднику служебного автомобиля;
- использование услуг компании со скидкой; покупка товара, производимого в компании по сниженной стоимости;
- предоставление льготных путевок в дошкольные образования, для детей сотрудников компании;
- оплата проезда до места отдыха на сотрудника и одного члена семьи;
- выплаты процентов по ипотечным кредитам;
- новогодние подарки для детей сотрудников;
- обучение сотрудника за счет компании [3].

К прямому экономическому стимулированию сотрудника можно

отнести:

- оплата труда (за отработанное время, за выполнение поставленных задач);
- премия (за выполнение плана ежемесячно);
- вознаграждение (разово, за вклад в развитие компании);
- иные выплаты (13-я зарплата, выплаты за выслугу лет) [19].

Для построения системы мотивации каждая организация затрачивает огромное количество сил и времени, но не всегда экономическое стимулирование положительно влияет на производительность труда, а также на заинтересованность сотрудников в рабочем процессе. Если постоянно стимулировать сотрудников за счет материальных аспектов, то произойдет привыкание к данному процессу. При таком исходе большая часть персонала утратит свой стимул работать и стараться добиться высокого положения на конкурентном рынке.

Стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулами может быть любое благо, удовлетворяющее значимые потребности человека, при условии, что его получение предполагает работу [32].

Для того чтобы сотрудник был мотивирован, не только с экономической стороны, существует другой метод мотивации – организационный.

К организационному методу мотивации можно отнести:

- заинтересованность сотрудников интересными целями и задачами;
- предоставление сотрудникам большей свободы (право голоса в важных вопросах, делегирование части прав и ответственности при решении различных вопросов);
- возможность карьерного роста и развития.

Морально-психологический метод заключается в том, что каждый сотрудник в компании должен чувствовать свою значимость для неё, должен быть уверен в том, что он на своем месте [34]. Необходимо создавать



такой климат в коллективе, чтобы персонал, работающий в организации, испытывал гордость за то, что работает именно здесь. Руководство компании, должно прислушиваться к идеям, которые предлагают сотрудники, показывать им как нуждаются в каждом человеке, тем самым улучшая психологический климат в коллективе.

Большая часть российских компаний вкладывает в свою стратегию мотивации больше материальных аспектов, что не является верным [9]. Каждый сотрудник, который ежемесячно получает какое – либо вознаграждение за свой труд, привыкает к данному поощрению. Дополнительные премии повышают интерес у сотрудника работать эффективнее в течение первых 4-6 месяцев, после этого интерес снижается, так как сотрудник привыкает к тому, что его работа вознаграждается. Производительность труда такого сотрудника снижается.

Очень важно построить такую структуру мотивации в компании, которая будет влиять на сотрудника не только с материальной стороны, но и со стороны комфорта, уважения, признания и возможности карьерного роста. В совокупности всех этих элементов сотрудник будет вкладываться в полную силу и приносить компании дополнительную прибыль.

Но не всегда на эффективную работу влияет только положительная материальная мотивация, существует и негативная материальная мотивация – дисциплинарное взыскание.

Дисциплинарное взыскание – это нематериальная ответственность, которую работодатель может применить к работнику за совершение дисциплинарного проступка, то есть за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником трудовых обязанностей, возложенные на него трудовым договором, несоблюдение трудовой дисциплины (правил внутреннего трудового распорядка), нарушение требований по охране труда.

Виды дисциплинарного взыскания:

- «замечание;

- выговор;
- увольнение» [25, с. 98].

С таким видом мотивации стоит быть предельно осторожным, необходимо понимать, где такой вид мотивации будет уместен. Для одной части сотрудников штраф станет стимулом к улучшению рабочего процесса, а другую часть, наоборот, демотивирует.

Руководителю компании необходимо тщательно контролировать процессы разделения мотивации, чувствовать каждого сотрудника с психологической стороны. Сотрудника, который ответственно подошел к выполнению поставленной цели – поощрить, а сотрудника, который пренебрег возложенными на него задачами – наказать.

Результатом исследования видов и типов мотивации стала таблица обобщенной классификации видов мотивации (таблица 2).

Таблица 2 – Обобщенная классификация видов мотивации

Группа классификации	Виды мотивации	Характеристика
По основным группам потребностей	материальная	«дивиденды; участие в капитале; оплата за обучение; премирование; льготные кредиты и т.п.» [27, с. 143]
	нематериальная	«гибкий график работы; возможность самореализации» [27, с. 143]
	трудова	«интеллектуальность труда; учёт индивидуальных особенностей» [27, с. 143]
	статусная	«признание лидерства; возможность влияния на других привлечение к высшему социальному слою общества; карьерный рост» [27, с. 143]
По использованным способам	нормативная	«побуждение человека к определённому поведению посредством идейно-психологического воздействия» [27, с. 143]
	принудительная	«основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований» [27, с. 143]
	стимулирующая	«воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определённому поведению» [27, с. 143]

Продолжение таблицы 2

Группа классификации	Виды мотивации	Характеристика
По источникам возникновения	внутренняя	«самостоятельная оценка результатов труда» [27, с. 143]
	Внешняя	«позитивная оценка работы высшим руководством» [27, с. 143]
По направленности на достижение целей	положительная	«повышение авторитета; поручение особо важной работы; материальное поощрение» [27, с. 143]
	отрицательная	«материальные взыскания; понижение в должности; психологическая изоляция» [27, с. 143]

Итак, в данном пункте бакалаврской работы, проведя теоретическое исследование необходимых аспектов мотивации работников, были выявлены признаки группировки и виды мотивации работников организации. Они отражены в таблице 2.

В итоге рассмотрения данного вопроса стоит отметить, что несмотря на наличие огромного спектра методов мотивации и стимулирования сотрудников, как материального, так и нематериального характера, вышестоящему руководству компании для увеличения объема производства и поддержания конкурентоспособности на рынке, необходимо разрабатывать эффективную систему мотивации. В современном мире не получится удержать сотрудника только материальными благами, так как существует огромное разнообразие других компаний, которые могут предложить более привлекательные условия оплаты труда. Кроме того, не каждая организация сможет платить такую заработную плату, которая устроит каждого сотрудника, работающего в компании. Поэтому, необходимо разрабатывать такую систему мотивации, которая будет направлена на пожелания сотрудников, и будет понятна и прозрачна для каждого человека. Истинная забота о персонале, без корыстных целей, всегда принесет руководству компании сплоченный, преданный и вовлеченный в работу коллектив.

## **1.2 Особенности мотивации и стимулирования персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства**

Создание эффективной системы вознаграждений способствует улучшению качества обслуживания, сокращает отток персонала и повышает уровень их удовлетворенности трудом.

Разработка продуманной системы мотивации ведет к углублению профессионализма работников, что напрямую отражается на более высоком качестве услуг для населения. В условиях острого недостатка специалистов в этой области, такая система становится центральным элементом притяжения, развития и удержания высококвалифицированных кадров. Это не только ведет к повышению стандартов обслуживания, но и способствует росту профессиональных компетенций работников ЖКХ.

«Стимулирование труда персонала сферы жилищно-коммунального хозяйства является одной из ключевых задач в управлении организацией данной сферы, так как их работа связана с обслуживанием коммунальных сетей, жилых домов, а также объектов инфраструктуры. Именно поэтому качество работы персонала напрямую влияет на комфорт и безопасность жителей и всего региона. Стимулирование - это процесс воздействия на поведение человека с целью побуждения его к определенным действиям или достижению определенных результатов» [9, с. 145].

«Системе ЖКХ необходимо справиться с проблемой недостатка квалифицированных кадров, решить вопрос с мотивацией и стимулированием рабочего персонала, внедрить более современные методы управления персоналом, которые бы учитывали специфику деятельности организаций данной отрасли.

Наряду с указанными, существуют и другие проблемы относительно эффективности труда в сфере ЖКХ. Так, вновь принятых работников, не имеющих достаточного опыта работы в данной сфере, приходится обучать, что требует значительных затрат времени и средств. Отмечается невысокий

уровень образования, значительную долю составляют работники со среднеспециальным образованием - это негативно отражается на эффективности деятельности организаций, затягивает адаптацию к новым условиям хозяйствования» [9, с. 145].

Следует отметить, что «ввиду отсутствия системы профильных учебных заведений, набор персонала в организации ЖКХ осуществляется из смежных специальностей, исключение составляют самые низкие рабочие должности, к которым не предъявляются требования о наличии высокого уровня образования и какого-либо опыта, например, дворники, консьержки и т. д.» [9, с. 145].

В то же время «для управляющего персонала, технических специалистов, инженеров ЖКХ, отсутствие возможности получить дополнительное профессиональное образование, является существенным недостатком и негативно отражается на удовлетворенности трудом, так и на его эффективности. Слабая материальная база, сложное финансовое и экономическое положение не позволяют организациям ЖКХ нанимать высококвалифицированный персонал» [9, с. 145].

«Специалисты сходятся на том, что для улучшения ситуации в системе ЖКХ особенно важно обеспечить данную сферу деятельности хорошо подготовленными специалистами, менеджерами с профильным образованием, которые будут достаточно компетентны и образованы, чтобы разработать современные профессиональные стандарты, подготовить методическую базу для управления персоналом с учетом специфики деятельности ЖКХ» [9, с. 145].

Одной из самых болезненных проблем является высокая текучесть кадров в организациях. Возникает она по разным причинам, наиболее значимыми являются:

- «непрестижность работы: молодые специалисты, высококвалифицированные и опытные работники считают работу в организациях ЖКХ мало интересной, не перспективной; рассматривают

ее как временный вариант, пока не получится найти более подходящую работу;

– низкие заработки: в структуре кадров организаций ЖКХ большинство составляет рабочий персонал, инженеры и технические специалисты, однако их уровень оплаты труда значительно ниже, чем у управляющего персонала; заработная плата в ЖКХ является не конкурентоспособной по сравнению с заработками в других отраслях;

– отсутствие адекватной системы мотивации: особенно актуальна данная проблема для сотрудников рабочих специальностей. Рассмотрим кратко методы воздействия на персонал, они представлены тремя группами: административные, экономические, социально-психологические» [9, с. 145].

«Посредством административных методов оказывает прямое воздействие персонал, как объект управления, посредством правовых актов, регламентов, инструкций, приказов, распоряжений и др. официальных документов, действующих в организациях ЖКХ. Данные методы направлены на поддержание трудовой дисциплины, устанавливают содержание должностных обязанностей и порядок их исполнения, определяют взаимосвязи между структурными подразделениями организации и т. д. Как правило, они являются обязательным для исполнения всеми сотрудниками организации или определенного круга сотрудников, что указывается непосредственно в документе.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование работников. Данные методы представлены следующими системами — материального поощрения (оклады, ключевые показатели эффективности, премирование, бонусы, участие в прибыли и др.), ответственности за результаты труда и качество выполняемых работ (штрафы, удержания и т. д.)» [9, с. 145].

«Социально-психологические методы связаны с социальными, моральными и психологическими факторами воздействия на персонал. Они

действуют через нематериальную мотивацию, нормы поведения, устанавливаемые и одобряемые обществом, коллективом организации, создание благоприятного психологического климата для работников, создание корпоративной культуры и т. д.

Сюда относятся и социальные выплаты для работников предприятия, которые хотя и являются материальным стимулом, базируются на психологических факторах. Например, доплата за выслугу лет, материальная помощь, подарки детям работников и т. п.» [9, с. 145].

«Социально-психологические методы воздействуют на личность работников с помощью психологических приемов. Благодаря им, персонал охотнее и с большей отдачей выполняет официальные задания, должностные обязанности, распоряжения администрации и руководства. У работников появляется внутренняя заинтересованность в успешной деятельности всей организации.

В сфере ЖКХ руководство отдает предпочтение материальным методам мотивирования работников, забывая о необходимости поддерживать и усиливать их воздействие нематериальными стимулами. У людей существует потребность не только в заработной плате, но и признании, уважении, принятии, самоутверждении, понимании и т. п. Если использовать только материальные стимулы, то будет невозможно задействовать моральные, социальные, психологические факторы воздействия, и от этого снизится эффективность всей системы мотивации. Материальные и нематериальные стимулы дополняют и усиливают друг друга» [9, с. 145].

«Сбалансированный мотивационный пакет для сотрудников ЖКХ должен включать:

- гарантированную заработную плату;
- гибкую систему дополнительных выплат, которые рассчитываются на основе достижения заданных показателей деятельности самого работника, его структурного подразделения и всей организации;

– нематериальные стимулы для повышения удовлетворенности трудом, формирования лояльности к организации, психологического комфорта на рабочем месте и т. п.» [9, с. 145].

«При разработке системы мотивации следует принимать во внимание тот факт, что все люди по-разному относятся к труду, у всех разные потребности. Невозможно разработать систему мотивации, которая одинаково подойдет управляющему персоналу и сотрудникам рабочих специальностей. Поэтому следует комбинировать материальные и нематериальные стимулы с учетом потребностей различных групп персонала» [9, с. 145].

Уровень мотивации сотрудников напрямую определяет эффективность работы любой компании, включая предприятия жилищно-коммунального хозяйства.

«Применение как финансовых, так и нефинансовых стимулов, обоснованных заработных плат, гибкой системы наград и компенсаций, достаточного социального пакета и обеспечение приемлемых условий труда позволит наилучшим образом задействовать рабочие ресурсы. Также это способствует повышению продуктивности труда и качества предоставляемых услуг.

В контексте нестабильности экономической ситуации и слабого интереса к организациям ЖКХ как работодателям на рынке труда такой выверенный подход окажется ключевым для сохранения высококвалифицированных рабочих кадров, для уменьшения текучести персонала и для повышения эффективности работы организаций» [18].

По результатам написания первого раздела можно сделать следующие выводы.

Эффективное управление мотивацией труда основывается на использовании различных стимулов и мотивов.

Ключевыми задачами данного процесса являются установление конкретных целей и задач, планирование деятельности, организация ресурсов и контроль над выполнением поставленных задач.



Планирование является необходимым компонентом процесса управления мотивацией труда. Благодаря составлению планов, становится возможным определить цели, которые необходимо достичь, а также спланировать шаги, необходимые для их достижения. Эффективное планирование позволяет установить реалистичные сроки и ресурсы, которые потребуются для выполнения поставленных задач.

Организация является важным этапом управления мотивацией труда персонала, содержащим распределение ролей и ответственности, а также установление четких структур и процедур, чтобы обеспечить эффективную координацию и сотрудничество. Эффективная организация позволяет создать благоприятную рабочую среду и удовлетворяющие условия для сотрудников, что, в свою очередь, способствует повышению их мотивации.

Контроль и анализ являются незаменимыми инструментами, позволяющими оценить эффективность управления мотивацией труда и внести необходимые коррективы. За счет контроля можно установить, насколько успешно достигаются поставленные цели и задачи, а также определить причины возникновения проблем или несоответствий. Анализ позволяет изучить эффект от применяемых стимулов и мотивов, выявить их эффективность или неэффективность.

## **2 Анализ мотивации персонала в сфере жилищно-коммунального хозяйства на примере ООО «Уют»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Уют»**

Общество с ограниченной ответственностью «Уют» функционирует с начала декабря 2020 года и зарегистрировано в Новокуйбышевске самарской области по улице Ленинградской, в доме 20, корпусе А, офисе 21.

Специализация объекта исследования в настоящей бакалаврской работе заключается в выполнении работ в сфере сантехники, установке систем отопления и кондиционирования.

Предприятие системы ЖКХ комплексно оказывает к услуги населению в виде поддержания качества управлению жилыми многоэтажными зданиями.

Компания «Уют» квалифицированно оказывает услуги по всем вопросам эксплуатации жилых помещений, коммерческой недвижимости.

В штате предприятия зарегистрировано чуть больше 40-ка квалифицированных специалистов с профессиональным образованием в по разным направлениям подготовки. Благодаря опыту команды, доступности техники и инструментария, а также прочным деловым связям компания эффективно решает профессиональные задачи.

Цель деятельности ООО «Уют» - удовлетворение общественных потребностей в услугах, работах, товарах, связанных с организацией управления жилищным фондом, обеспечением технической эксплуатации жилого и нежилого фонда, объектов инженерной инфраструктуры городов, поселков и иных населенных пунктов, предоставление коммунальных услуг, строительство объектов жилищно-коммунального назначения.

ООО «Уют» осуществляет следующие виды деятельности, как указано в уставе:

- выполнение работ, производство продукции, оказание услуг, связанных с эксплуатацией, ремонтом и комплектацией жилищного

фонда и нежилых помещений объектов социального, культурного и бытового назначения;

– удовлетворение потребностей населения в проведении высокого качества капитального и текущего ремонта жилищного фонда, внедрение технологий, обеспечивающих увеличение межремонтных сроков и снижение себестоимости проводимых работ;

– производство работ по монтажу, ремонту и обслуживанию средств обеспечения пожарной и охранной безопасности зданий и сооружений и другие.

ООО «Уют» действует в сфере ремонта, производства и строительства. За время своего существования ООО «Уют» выполняет следующие функции: текущий и капитальный ремонт жилого фонда, уборка придомовых территорий.

В настоящее время объект исследования, как оказалось, владеет мощной производственной базой. Это, например, 11 единиц автотранспорта, офис, складские помещения, слесарная мастерская, гаражи для стоянки транспорта, растворный узел, пилорама.

Руководству предприятия удалось оснастить его всем необходимым для высококачественного обслуживания жилых комплексов и коммерческих помещений. В этом активно участвует квалифицированный персонал. Таким образом, ООО «Уют» - крупное, поступательно развивающееся предприятие города Новокуйбышевска.

В период проведенного исследования, предприятие выполняет сервисное обслуживание 15-ти жилых зданий и свыше 45-ти коммерческих помещений.

Структурная организация ООО «Уют» представляет собой множество отделов со специализированными функциями по поддержанию эффективной работы компании в рамках обслуживания заключенных контрактов по управлению многоквартирными объектами.

Для более подробного ознакомления со структурой управленческого аппарата ООО «Уют», следует ознакомиться с информацией ниже на представленном рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Уют»

В компании ООО «Уют» функционирует отдел главного инженера, в рамках которого существует подразделение по ремонту. Его возглавляет инженер, задачами которого являются работа с техническими документами и составление планов профилактических и текущих ремонтных работ.

Каждое подразделение функционирует, как положено, в соответствии с положением о подразделении. В этом организационном документе отражаются общие положения, указывается функционал отдела и внутренние организационные связи. Специалисты, указанные в организационной структуре ООО «ЖКХ», осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций.

Непосредственно генеральному директору, как следует из рисунка 4, подотчетны следующие должностные лица:

- главный бухгалтер, который руководит работой бухгалтерского состава, включая одного или нескольких бухгалтеров, экономиста, финансиста и кассира;
- юристконсульт, занимающийся проверкой документации на соответствие законодательству, юридическим сопровождением контрактов, претензионной работой и представительством организации в рамках своих полномочий;
- начальник отдела кадров, который отвечает за найм персонала, процесс кадрового делопроизводства и координацию работы специалиста по охране труда.

Таким образом, организационная структура компании «Уют», является линейно-функциональной, в которой присутствуют линейные руководители и созданы подразделения со специалистами определённого профиля.

Рассмотрев организационную структуру, перейдем к анализу динамики основных организационно-экономических показателей исследуемого объекта в настоящей бакалаврской работе.

Анализ социальных и экономических результатов деятельности общества с ограниченной ответственностью «Уют» за период с 2020 по 2022 годы был осуществлен на базе финансовой отчетности и бухгалтерских данных компании (Приложение А, таблица А.1) и отражён в таблице 3.

Согласно данным таблицы 3, в период с 2021 по 2023 год в ООО «Уют» произошли огромные изменения, которые привели к росту общей выручки

компании. Сумма общей выручки относительно 2021 года к 2023 увеличилась почти на 12%.

Таблица 3 – Динамика социально-экономических показатели ООО «Уют» за 2020-2022 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Выручка от продажи, тыс.руб.	41705	46479	46651	4774	172	11,45	0,37
Себестоимость продаж, тыс.руб.	35436	41049	41278	5613	229	15,84	0,56
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	6269	5430	5373	-839	-57	-13,38	-1,05
Управленческие расходы, тыс.руб.	4087	4279	4424	192	145	4,70	3,39
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	2182	1151	949	-1031	-202	-47,25	-17,55
Чистая прибыль, тыс. руб.	1700	24	58	-1676	34	-98,59	141,67
Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Оборотные активы, тыс. руб.	5116	6228	5828	1112	-400	21,74	-6,42
Среднесписочная численность ППП, чел.	76	74	68	-2	-6	-2,63	-8,11
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	30 990	33 220	32 558	2230,32	-661,68	7,20	-1,99
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	548,75	628,09	686,04	79,34	57,95	14,46	9,23
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	407,76	448,92	478,80	41,16	29,88	10,09	6,66
Фондоотдача	4,08	0,05	0,12	-4,02	0,07	-98,73	140,78
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	8,15	7,46	8,00	-0,69	0,54	-8,45	7,26

Продолжение таблицы 3

Рентабельность продаж, %	5,23	2,48	2,03	-2,76	-0,44	- 52,67	-17,85
Рентабельность производства, %	5,52	2,54	2,08	-2,98	-0,46	- 54,01	-18,22
Затраты на рубль выручки,	94,77	97,52	97,97	2,76	0,44	2,91	0,45

Среднегодовая заработная плата в 2023 году относительно 2022 года увеличилась на 6,66%, в 2022 относительно 2021 года на 10,09%. Такой рост связан в общем увеличением общей выручки, а также с ежегодной индексацией заработной платы. Компания с каждым годом ставит перед собой цели по улучшению благосостояния своих сотрудников, в планах на 2024–2025 гг., увеличить среднюю заработную плату по регионам еще на 10%. Улучшение условий труда и увеличение среднегодовой заработной платы приведет к повышению производительности труда, а также к повышению дохода общей выручки компании.

В 2023 году наблюдается рост производительности труда работников по сравнению с предыдущим годом на 9,23%. Это случилось вследствие снижения численности работников, покинувших организацию.

Снижение численности наблюдалось и в 2022 году по сравнению с 2021 на 2 чел.

Итак, проведенная оценка состояния и динамики основных организационно-экономических показателей в исследуемом периоде, приводит к выводу: усилия организации в лице, как руководства, так и работников позволяют достигать поставленных целей, хотя некоторые из представленных показателей демонстрируют потребность в улучшении их значения.

Объекту исследования в лице руководстве есть над чем подумать, изыскивать ресурсы и обнаруживать возможности для принятия важных для развития организации решений.

## 2.2 Оценка системы мотивации персонала предприятия

Состав и качество руководителей и персонала во многом определяет уровень эффективности хозяйственной деятельности, поэтому качество принимаемых решений и их реализации зависит от индивидуальных особенностей этих работников, их общего образования и уровня индустриализации.

Анализ количественного и качественного состава работников предприятия позволит дать оценку их соответствия потребностям, а также выявить тенденции в качественном изменении кадров.

Осуществим оценку структуры, а также состава сотрудников организации, данные представим в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по категориям

Категории персонала	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
Среднесписочная численность работников, всего	76	100,0	74	100	68	100,0	-8	89,5
Руководители	8	10,5	7	9,5	8	11,8	0	100,0
Специалисты	25	32,9	26	35,1	23	33,8	-2	92,0
Рабочие	43	56,6	41	55,4	37	54,4	-6	86,0

Данные, представленные в таблице, демонстрируют снижение списочной численности в исследуемом периоде. В 2023 году по сравнению с 2021 годом – на 8 чел., по сравнению с 2022 годом – на 6 чел. Причем, снижение наблюдается в основном среди рабочих и специалистов предприятия. Важно подчеркнуть, что количество руководящих кадров осталось без изменений. Анализируя эти данные, можно прийти к выводу о том, что за исследуемый период структура персонала компании «Уют» претерпела незначительные изменения.



В следующем этапе мы проанализируем половозрастную структуру работников компании «Уют» за период с 2021 по 2023 годы и представим результаты в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ половозрастной структуры персонала ООО «Уют» за 2021-2023 гг., чел.

Работники	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. изм.	Отн. измен., %
Всего персонала, в т. ч.:	76	74	68	-8	89,47
Мужчины	35	35	30	-5	85,71
Женщины	41	39	38	-3	92,68

На основе анализа представленных данных можно утверждать, что в компании ООО «Уют» в 2023 году численность женщин составляла 38 сотрудниц, в то время как мужчин было 30.

Графическое изображение гендерного состава персонала данной организации за период с 2021 по 2023 годы иллюстрировано на рисунке 5.

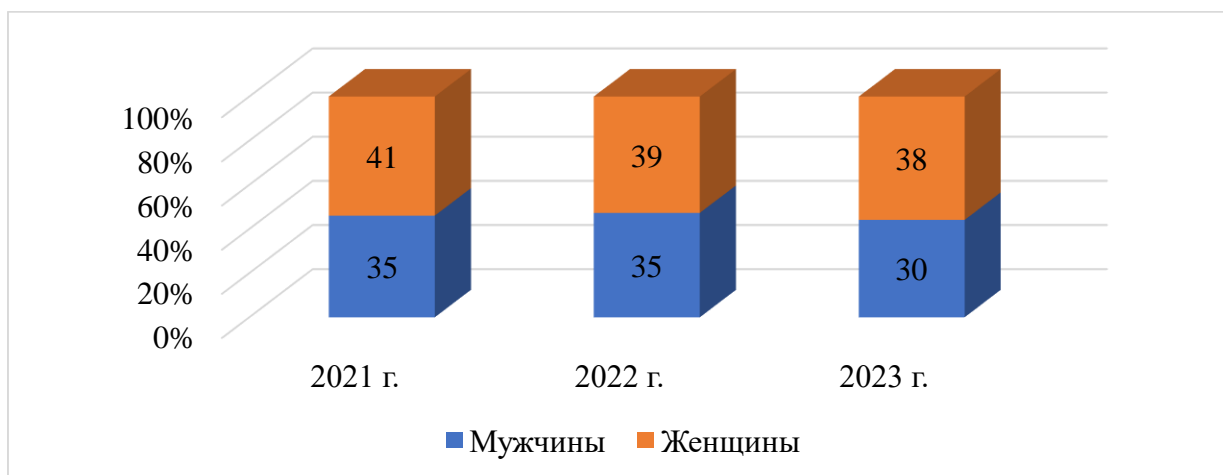


Рисунок 5 – Структура персонала по половому признаку, чел.

Обратим внимание на то, что в течение анализируемого периода женский состав сотрудников превышает 55% от общего числа работников, в то время как доля мужчин приближается к 45%.

Затем следует выполнить разбор структуры кадров ООО «Уют» с учетом их стажа работы за период с 2021 по 2023 годы, результаты которого будут отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка трудового стажа работников предприятия в 2021-2023 гг., чел.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс.изм.	Отн. изменение, %
Всего персонала, в том числе:	76	74	68	-8	89,47
Трудовой стаж: менее года	43	41	42	-1	97,67
от года до 3х лет	18	17	14	-4	77,78
от 3х лет до 5 лет	10	10	8	-2	80,00
более 5 лет	5	6	4	-1	80,00

Графически данные представлены на рисунке 6.

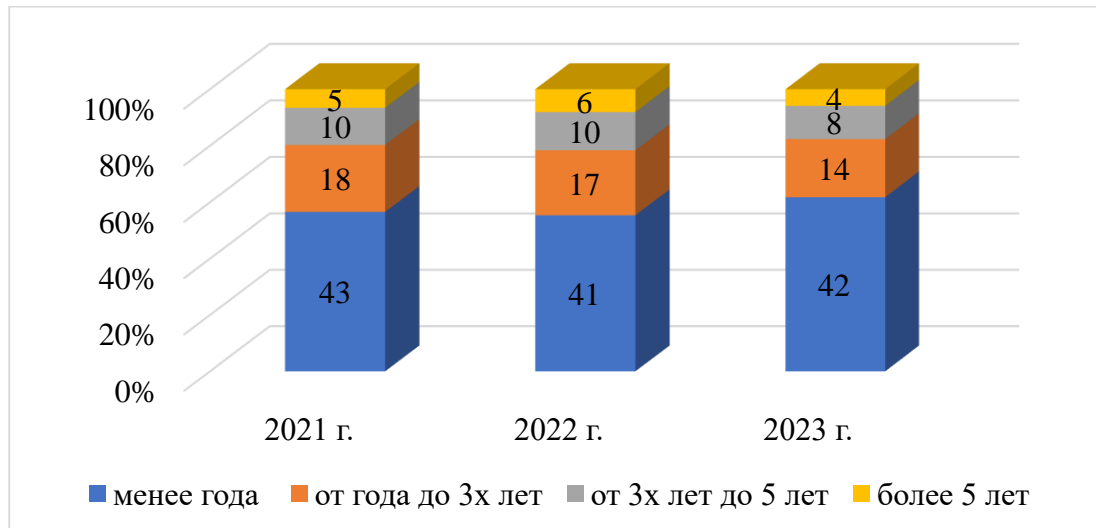


Рисунок 6 – Структура персонала по трудовому стажу ООО «Уют», чел.

На основе проведенного анализа можно сформировать следующие заключения:

- в составе сотрудников преобладают работники, чье время работы в компании не превышает одного года; таких в 2023 году насчитывалось 42 человека;
- количество персонала, трудившегося от одного до трех лет, в 2023 году достигло 14 человек. За рассматриваемый период число работников с таким стажем уменьшилось на 2,22%.

Очевидно, как следует по данным таблицы, постоянство состава демонстрируют работники, имеющие стаж 3 – 5 лет и больше.

Рассмотрим оценку структуры персонала по уровню образования ООО «Уют» за 2021-2023 гг., данные представим в таблицу 7.

Таблица 7 – Анализ структуры персонала по уровню образования ООО «Уют» за 2021-2023 гг., чел.

Уровень образования	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
Всего персонала, в том числе	76	74	68	-8	89,47
Средне специальное	12	11	12	0	100,00
Высшее	58	57	51	-7	87,93
Неоконченное высшее	2	1	0	-2	0,00
Среднее	4	5	5	1	125,00

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Уют» в 2023г., имели образование уровня среднеспециального 51 чел. При этом заметим, что за 2023г. этот показатель уменьшился на 12,07%. Увеличение произошло по категории персонала с высшим образованием на 25% и составило 5 человек (рисунок 7).

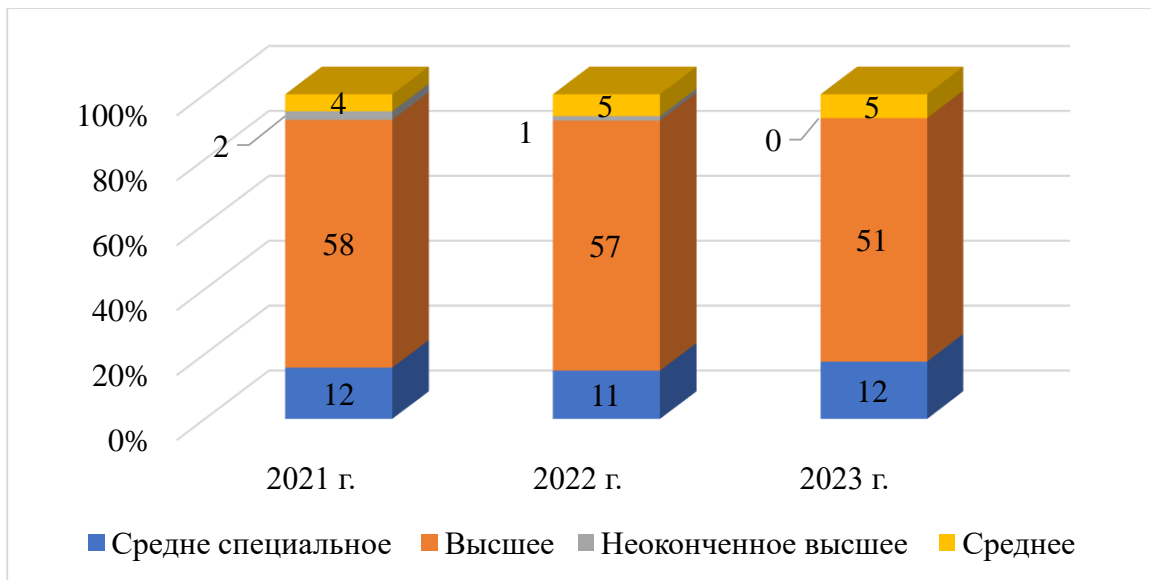


Рисунок 7 – Структура персонала по уровню образования ООО «Уют», человек

Рассмотрим, как менялась возрастная структура персонала исследуемой организации в избранном периоде. В таблице 8 отражены реальные сведения об этом.

Таблица 8 – Оценка возрастной структуры персонала, чел.

Возрастная категория	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Абсолютное изменение 2023 г. от 2021 г.	Относительное изменение 2023 г. от 2021 г., %
	чел	%	чел	%	чел	%		
Всего персонала, в т. ч.	76	100,0	74	100,0	68	100,0	-8	89,47
От 18 лет до 22	42	55,26	42	56,76	38	55,88	-4	90,48
От 23 до 27	16	21,05	18	24,32	15	22,06	-1	93,75
От 28 до 35	12	15,79	10	13,51	9	13,24	-3	75
От 35 до 40	4	5,26	3	4,05	4	5,88	0	100
Свыше 40	2	2,63	1	1,35	2	2,94	0	100

На основе проведенного анализа данных можно констатировать, что в демографической структуре сотрудников компании ООО «Уют» основная доля приходится на возрастную группу 18-22 лет, численность которой в 2023 году достигла 38 человек (рисунок 8).

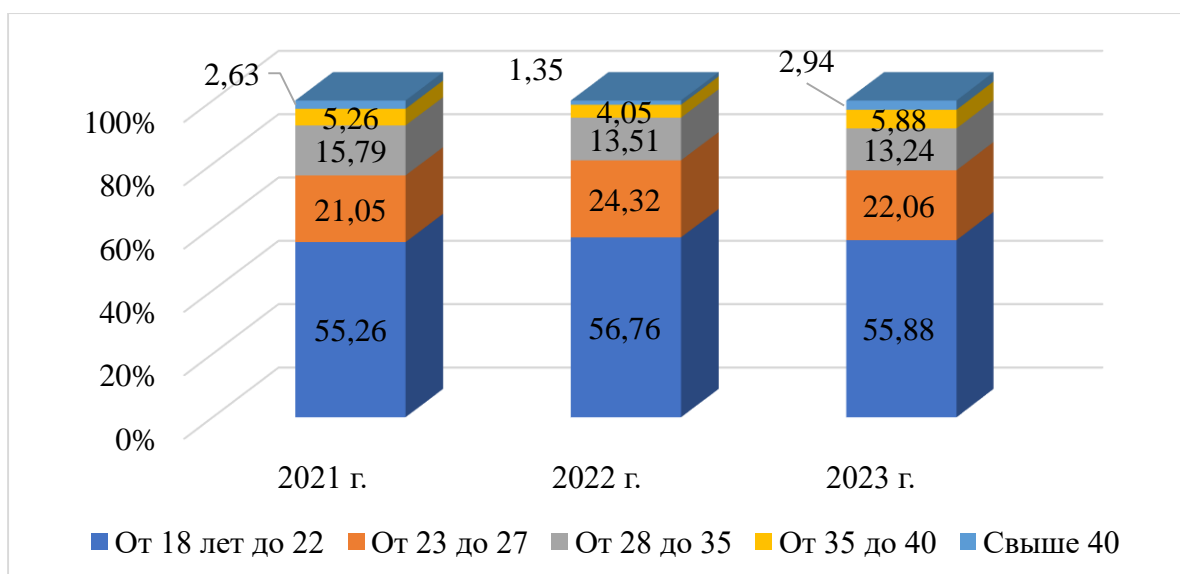


Рисунок 8 – Структура персонала по возрасту ООО «Уют», %

Следующей по численности является возрастная категория 23-27 лет с показателем в 15 сотрудников за тот же период. Стоит выделить, что в анализируемый период не наблюдалось изменений в составе работников в возрастных группах от 35 до 40 лет и старше 40 лет.

Ниже рассмотрены показатели текучести и постоянства состава персонала в исследуемом периоде (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ текучести персонала ООО «Уют»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Относительное изменение 2023 г. от 2021 г., %
Коэффициент постоянства	0,74	0,73	0,68	91,80
Коэффициент текучести	0,32	0,27	0,41	130,3

Проведение анализа показывает, что коэффициент текучести кадров в ООО «Уют» в 2021 году составил 0,32, а в 2023 году он вырос до 0,41. Это свидетельствует об увеличении числа сотрудников, уволившихся по собственному желанию или по инициативе работодателя. Такая динамика может негативно сказаться на деятельности организации, так как приводит к

потере ценных кадров и необходимости их замены, что влечет за собой дополнительные расходы и снижение эффективности работы. Коэффициент инерционности, отражающий долю сотрудников, проработавших в организации более года, снизился с 74 % в 2021 году до 68 % в 2023 году. Это может быть связано с увеличением текучести кадров и уменьшением числа сотрудников с длительным стажем работы.

Итак, в результате проведенного анализа трудовых показателей объекта исследования, следует отметить наличие высокого показателя текучести персонала.

Таким образом, в ООО «Уют» наблюдается отрицательная тенденция в текучести кадров, так как сотрудники не заинтересованы в работе, у них нет мотивации.

Проведенный нами анализ позволяет подвести итоги:

- растет коэффициент текучести кадров, чаще сотрудники увольняются с работы, этой сказывается на эффективности организации ООО «Уют»;
- в общей структуре кадрового потенциала ООО «Уют» наибольшую долю занимает персонал в возрасте от 18 до 22 лет;
- около половины сотрудников – лица женского пола;
- преимущественно работают лица со стажем менее года.

Осуществим анализ управления персоналом организации ООО «Уют», исходя из существующих методов управления.

Административно-организационные методы – взаимоотношения внутри коллектива регулируется через инструкции и Положения об отделах. В целом используется метод прямого подчинения, когда издаются приказы, распоряжение, указания. При этом стоит заметить, что в целом оформление документов в организации осуществляется ручным способом, исходя из правил документооборота и технологии обработки учётной документации, далее все документы подшиваются и передаются по окончании года в архив. При этом вся входящая и исходящая документация в обязательном порядке регистрируются в специальном журнале.

Стоит заметить, что данный метод управления основана на прямом влиянии, тем не менее, данное влияние в целом предполагает, что непосредственно сам персонал организации будет иметь пассивную точку зрения, и возможно возникновение проблем, например с работниками, которые имеют творческую направленность.

Документом, на который опираются административно-организационные методы, являются в первую очередь Устав. Стоит отметить, что Устав является важным документом, в котором определено условие функционирования организации в целом. Также закреплены функции отделов и служб специальными положениями о структурных подразделениях. Данные положения составлены исходя из особенностей данной организации, а также особенностей каждого из подразделений. Если же функции меняются, также подвергаются изменению и само положение.

Каждый сотрудник отделения имеет перечень должностных обязанностей, которые указываются в должностной инструкции, каждый отдел руководствуется в своей работе.

В настоящее время в ООО «Уют» апробируются и активно используются следующие методы социально-психологического исследования: социальное наблюдение, интервью, проведение различного рода и видов анкетирования, а также собеседований. Наиболее часто использованным методом является собеседование, проводимое при приеме на работу. Его проведение помогает определить, насколько сотрудник подходит на должность по определенным критериям.

Кардинально достаточно новое направление в работе с сотрудниками организации — применение метода психологического планирования, которое воздействует на личностные качества. Сила психологического планирования заключается в определении целей развития и стандартов производительности, которые позволяют повысить успешность коллективных и индивидуальных задач.

В результате психологического планирования в ООО «Уют» в коллективе формируются группы по особенностям психологического характера.

При приёме на работу в ООО «Уют» чаще всего применяется такой метод как тесты. Данный тест представляет собой определённую компьютерную программу, которая составлена исходя из теоретических и практических основ психологии, а также специфики профессий. При этом данный тест направлен на то, чтобы в полном объёме определить объём памяти нанимающегося, его внимательность, реакцию, оперативность мышления, способности к логическому мышлению, скорость и в целом работоспособность будущего сотрудника. Далее осуществляется анализ полученных данных с нормативными рамками для той или иной профессии.

Если же в организации возникают какие-либо конфликты, то здесь используется такой инструмент, который их регулирует:

- четкое формирование норм и требований к тому или иному сотруднику. В целом это устраняет непонимание со стороны персонала, поскольку данные требования в полной мере могут быть разъяснены, а также закреплены во всех положениях, инструкция чётким образом функции сотрудника на производственном месте;
- единство целей, и единство ценностей. В этом случае в ООО «Уют» производят постоянное распространение информации о стратегии развития организации, её основных перспективах, и настоящем состоянии дел. По этой причине осведомленность улучшает атмосферу, в которой конфликты возникают достаточно редко;
- вовлечения при наличии конфликтов какого-либо посредника;
- обеспечение положительного климата в организации, где в полной мере соблюдаются его интересы, а также разрешаются ситуации, которые являются в предконфликтными.

Система развития персонала в ООО «Уют» содержит работу по двум направлениям:



- обучение персонала;
- построение карьеры.

Теперь необходимо проанализировать какая есть мотивация и методы стимулирования персонала в организации ООО «Уют». Так, здесь есть два вида мотивации – материальная и нематериальная.

Если рассматривать в целом методы работы с персоналом, то они регламентируются специальными положениями и документами, касающимися в целом работы с персоналом, и предполагают обязательное им следование.

В организации существует Положение о премировании, в котором содержится информация о том, кто из персонала премируется в данной организации, задачей и целей, исходя из которых осуществляется премирование, показатели, а также категории персонала для премирования. Утверждается в этом Положении и порядок исчисления премий, а также порядок их утверждения.

При этом у управляющего персоналом ООО «Уют» есть возможность снижать премии, если это предусмотрено положением, инструкцией, которая касается безопасности производства и соблюдения техники безопасности, наличием прогулов без уважительных причин у того или иного сотрудника.

В ООО «Уют» существуют также и нематериальные формы мотивации, которые предполагают награждение грамотами, благодарностями, включение в резерв на вышестоящую должность.

Стоит заметить, что благодарность может быть объявлена сотруднику в случае эффективного выполнения им производственных задач, повышение уровня каких-либо производственных технологий, перевыполнение поставленных перед ним количественных заданий, и в целом достижение успехов в выполнении своих функций. Если же сотрудник в целом безупречным способом выполняет свои обязанности, а также имеет высокие навыки и опыт не менее 1 года, способствует стратегическому выполнению организации своих целей, то ему присуждается благодарность, либо почётная

грамота, либо внесение в кадровый резерв. В этом случае составляется специальный приказ, который позже заносится в личную карточку сотрудника.

Также в ООО «Уют» существуют следующие виды материального стимулирования работников, которые касаются премиального фонда, а также предоставление подарочных сертификатов в случае участия в корпоративных конкурсах. Также ООО «Уют» поддерживает практику обучения персонала.

И стоит заметить, что в организации в целом каждые 6 месяцев происходит корректировка мотивационной системы, определяются те факторы, которые повлияли в большей степени положительно, и на них и делается акцент. Методы, которые в целом применяются в организации для оценки того, насколько эффективна была та или иная методика управления персоналом являются следующие:

- опрос;
- тестирование;
- экспертные оценки;
- диагностическое интервью;
- проективная методика.

Если рассматривать опрос, то это наиболее применимый метод оценки, который позволяет при помощи ряда вопросов получить максимальное количество информации (Приложение Б, таблица Б.1).

Второй метод, который используется в организации это тестирование.

Но в большей степени тест представлен в случае применения метода экспертных оценок, в качестве эксперта могут быть использованы люди с внешней среды, либо те, которые в целом хорошо знакомы с персоналом организации. В данном случае в большей степени в качестве эксперта выступает руководство организации.

Диагностическое интервью представляет из себя один из наиболее сложных методов, и в большей степени применяется для оценки мотивации

работников среднего звена и руководящего состава. Для осуществления оценки мотивационной заинтересованности сотрудников.

Для оценки уровня мотивации в ООО «Уют» была использована следующая методика.

- методика, используемая для диагностирования личности и ее мотивации к успеху, предложенная Т. Элерс;
- методики личностного тестирования для мотивации избегать ошибок.

Распределение результатов методик по масштабам представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Распределение результатов методик по шкалам

Методика	Шкалы	Низкий балл, %	Средний балл, %	Высокий балл, %
Стремление к успеху Т. Элерс	Стремление к успеху	10	65	25
Избегание неудач Т. Элерс	Избегание неудач	5	65	30

Полученные данные после тестирования демонстрируются на рисунке 9.

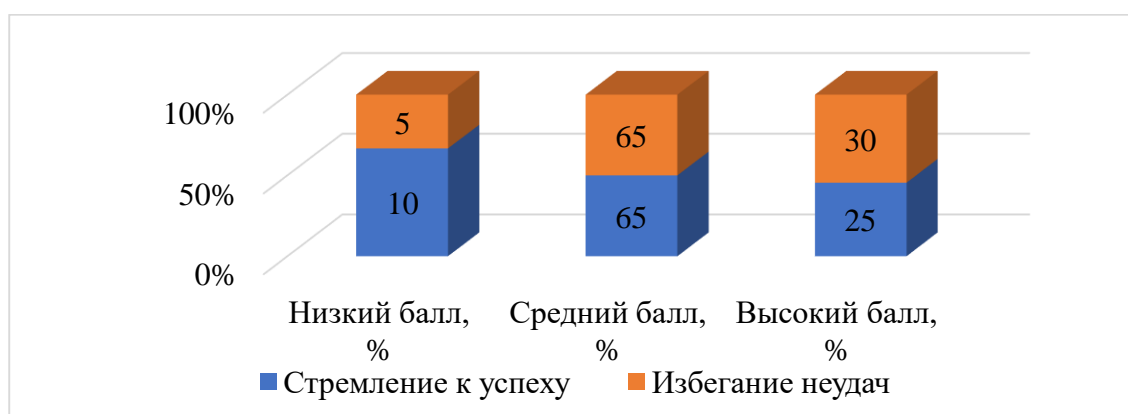


Рисунок 9 – Распределение результатов методик по шкалам, %

Исходя из проведенного анализа, приходим к пониманию, что уровень мотивации работников компании «Уют» колеблется в среднем диапазоне. В рамках данного исследования также были рассмотрены основания и факторы, способствующие росту оттока персонала - выявлено, по каким причинам сотрудники предпочитают покидать своё место работы. Данные об этих причинах и мотивациях систематизированы в таблице 11.

Таблица 11 – Текучесть кадров вследствие недостаточной мотивации, %

Причина увольнения	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Относительное изменение 2023 г. - 2021 г., %
Величина зарплаты	12,3	11,4	12,5	101,6
Содержание труда	11,2	11,1	10,9	97,3
Условия и режим труда	19,6	18,6	15,6	79,6
Недостаток мотивации	22,3	25,1	26,9	120,6
Недостаток обучения работникам	25,1	27,9	27	107,6
Инициатива администрации	3,4	2,5	1,5	44,1
Другое	6,1	3,4	5,6	91,8
Всего	100	100	100	100,0

По данным таблицы можно сделать вывод, что большинство сотрудников уходят с организации из-за отсутствия обучения, развития и мотивации. Примечательно, что за период, который мы анализировали, уменьшилось количество ответов относительно условий труда, содержания работы.

Оценка системы мотивации и стимулирования трудовых ресурсов, ООО «Уют», дополнили путем введения проведения опросов сотрудников для того, чтобы узнать уровень, на сколько и системой мотивации (рисунок 10).



Рисунок 10 – Результаты данных опроса об уровне удовлетворенности персонала системой стимулирования, %

Рисунок 11 демонстрирует, насколько удовлетворены сотрудники материальными видами стимулирования.



Рисунок 11 – Результаты ответов на уровень удовлетворенности персонала материального стимулирования, %

Удовлетворенность нематериального стимулирования сотрудниками показана на рисунке 12.

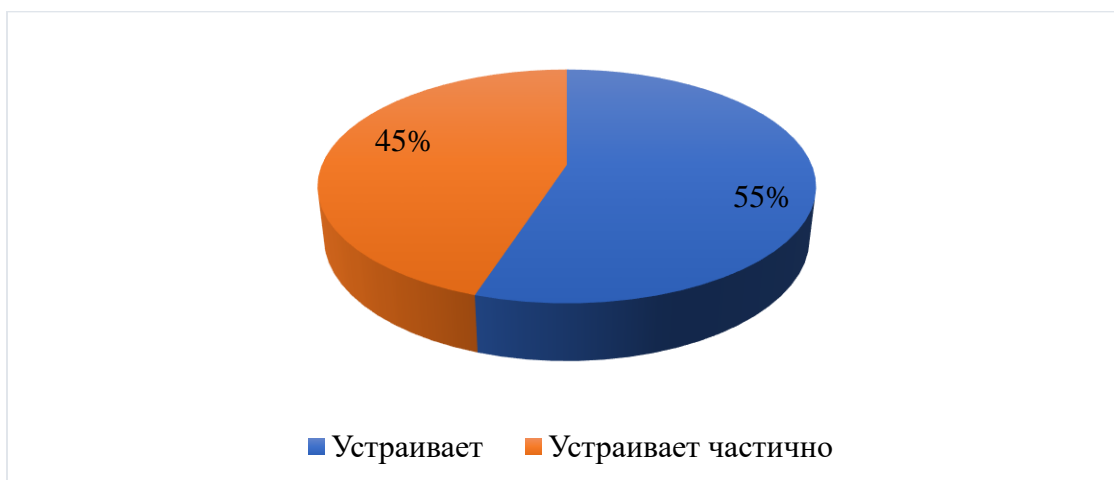


Рисунок 12 – Результаты опроса об уровне удовлетворенности системой нематериального стимулирования, %

Для того, чтобы определить уровень удовлетворенности системой мотивации, был проведен опрос среди сотрудников, недовольных нематериальными стимулами внутри компании. Рисунок 13 показывает результаты опроса.

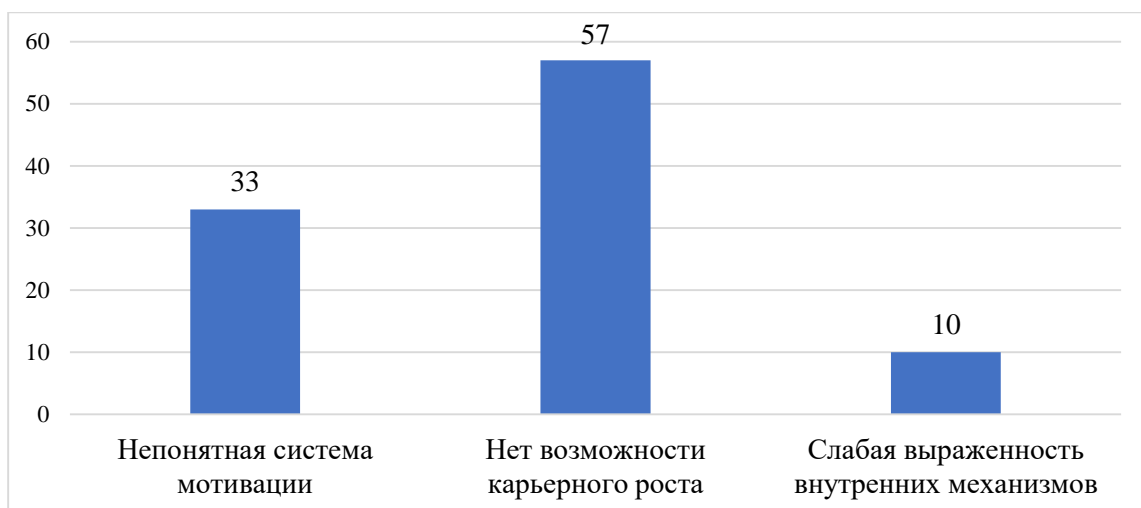


Рисунок 13 – Рейтинг причин недовольственности персонала системой нематериального стимулирования, %

Карьерное развитие сотрудников в последнее время, по мнению экспертов, возрастает [12, 15, 22, 25].

Проведенный опрос сотрудников показал конкретные причины неудовлетворенности работников объекта исследования:

- работники столкнулись с ограничениями в приобретении новых знаний и навыков; большинство подчеркнуло, что обучение в компании часто требует личных финансовых затрат, которые не каждый может себе позволить;
- также было отмечено, что процесс адаптации новичков имеет свои недостатки. в частности, отсутствуют индивидуальные программы стажировок и постоянное наставничество;
- персонал выразил недовольство социально-психологической атмосферой в коллективе и указал на пренебрежительное отношение к новым членам команды.

Участникам опроса задавались следующие вопросы: «Какие факторы Вас мотивируют?», «Какие факторы Вас не стимулируют или стимулируют слабо?» Результаты ответов на данные вопросы представлены на рисунке 14 и рисунке 15.

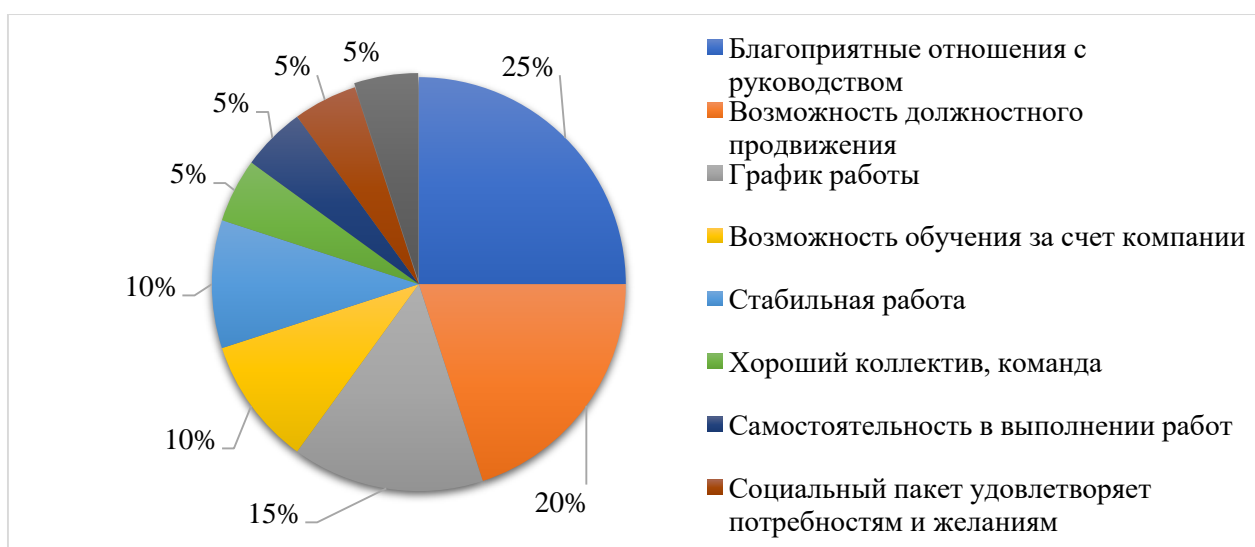


Рисунок 14 – Мотивирующие факторы

Среди мотивирующих факторов сотрудники назвали возможность продвижения по службе, график работы, возможности обучения, финансируемые организацией, и стабильность работы.

Данные диаграммы показывают, что большинство сотрудников в качестве демотивирующего фактора указывают на несоответствие размера заработной платы объему работы.

Кроме того, к демотивирующим факторам сотрудники отнесли социальное обслуживание, не соответствующее их потребностям и стремлениям, чрезмерный стресс (усталость) на рабочем месте и удаленность рабочего места от места жительства.

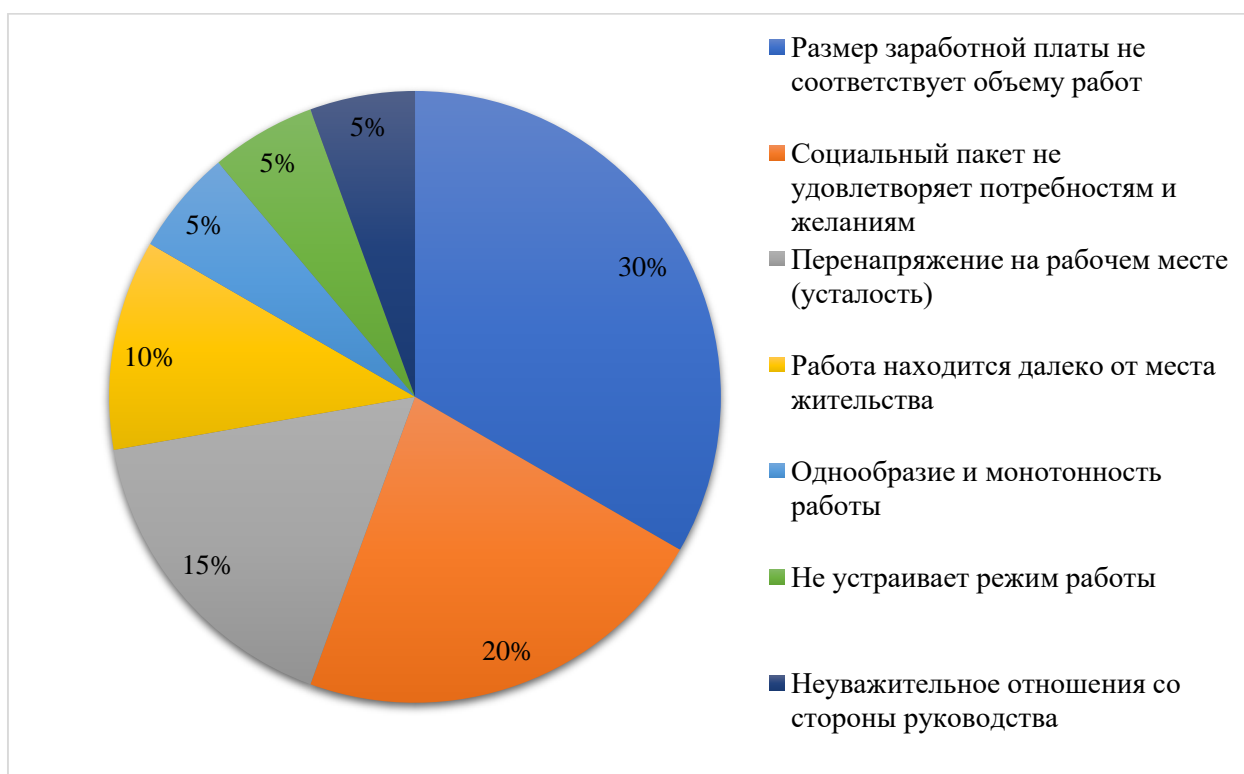


Рисунок 15 – Демотивирующие факторы

На основании полученных данных можно обобщить основные преимущества и недостатки системы мотивации в ООО «Уют».

Данные показаны в таблице 12.



Таблица 12 – Преимущества и недостатки системы мотивации организации

Достоинства	Недостатки
Достаточная эффективность системы вознаграждения	Ограниченная возможность вознаграждать за хорошую работу
Регулярная организация профессиональных соревнований среди сотрудников	Отсутствие прозрачности в информировании о перспективах роста сотрудников
Регулярная организация досуга и корпоративных мероприятий	Сложности с определением стандартов производительности для некоторых сотрудников

Таким образом, резюмируя данную главу можно сделать следующие выводы. Исходя из анализа, в 2023 году наблюдалось уменьшение среднесписочной численности персонала на 8 человек, что составило 10,5%. Это является негативным фактором, поскольку сокращение числа сотрудников может привести к снижению объемов оказываемых услуг и ухудшению финансового положения организации.

Анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Уют» позволил сделать следующие выводы. В настоящее время система стимулирования сотрудника наименее эффективна, а мотивация большинства из сотрудников также находится на среднем уровне.

По данным опроса и интервью, основными недостатками признаны период адаптации, отсутствие карьерного роста и неблагоприятная психологическая атмосфера внутри коллектива.

Во втором разделе была рассмотрена система мотивации персонала в ООО «Уют»: дана краткая характеристика ООО «Уют», проведен анализ состава и структуры персонала, рассмотрен фонд оплаты труда, и сравнение зарплаты с областью, проанализирована действующая система материальной и нематериальной мотивации.

Так, исходя из структуры ООО «Уют» преобладают молодые сотрудники в возрасте от 18 до 22 лет, а также женщины, которых больше половины в штате (55 %).

Кроме того, большинство сотрудников имеют стаж работы менее года, что может негативно отражаться на стабильности и эффективности работы организации.

Исходя из анализа, в 2023 году наблюдалось уменьшение среднесписочной численности персонала на 8 человек, что составило 10,5%. Это является негативным фактором, поскольку сокращение числа сотрудников может привести к снижению объемов оказываемых услуг и ухудшению финансового положения организации.

Таким образом, анализируя систему мотивации и стимулирования персонала в ООО «Уют», мы выявили ее неэффективность. Многие сотрудники практически не заинтересованы в работе, что может негативно сказываться на их производительности. Исходя из анализа, в 2023 году наблюдалось уменьшение среднесписочной численности персонала на 8 человек, что составило 10,5%. Это является негативным фактором, поскольку сокращение числа сотрудников может привести к снижению объемов оказываемых услуг и ухудшению финансового положения организации.

Анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Уют» позволил сделать следующие выводы. В настоящее время система стимулирования сотрудника наименее эффективна, а мотивация большинства из сотрудников также находится на среднем уровне.

По данным опроса и интервью, основными недостатками признаны период адаптации, отсутствие карьерного роста и неблагоприятная психологическая атмосфера внутри коллектива.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Уют»**

#### **3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала**

Управление системой мотивацией и стимулирования труда, представляет собой довольно ключевое событие в управлении ООО «Уют». Анализ, проведенный в разделе 2, показывает, что ООО «Уют» на сегодня имеет высокую текучесть кадров. Благодаря анкетированию и опросу, можно выделить какие есть недостатки стимулирования и мотивации на предприятии.

На наш взгляд представляется необходимым устранить существующие недостатки, чтобы избежать дальнейших негативных последствий и снизить нестабильность рабочей силы. Анализ состояния предмета исследования, проведенный нами в разделе 2 бакалаврской работы показал на отсутствие условий для построения карьерных треков сотрудникам, к тому стремящимся. Кроме того, наметилась неблагоприятная психологическая обстановка в трудовом коллективе организации.

Предлагаются мероприятия с целью совершенствования механизмов мотивации и стимулирования труда, а также для снижения текучести кадров в организации «Уют». Для достижения этой цели представим суть проекта (таблица 13).

Таблица 13 – Устав проекта для ООО «Уют»

Раздел устава проекта	Характеристика
Формулировка целей, задач проекта и ожидаемых эффектов	Цель – совершенствование системы мотивации и стимулирования труда Задачи: проведение тренинга «Техническая эксплуатация зданий и сооружений, их мониторинг»; проведение тренинга «Успешный человек – это я». Внедрение критериев отбора в кадровый резерв. Экономический эффект: Поддержание внутренних ресурсов за счет сокращения персонала Социальный эффект: Квалифицированные работники. Поддержание стабильного рабочего коллектива, за счет снижения текучести кадров.
Окружение проекта	Директор, специалист блока управления персоналом, сотрудники предприятия
Расписание основных событий (временные границы проекта)	Старт проекта: 01.09.2024 Завершение проекта: 20.12.2024
Распределение основных функций исполнителя	Директор ООО «Уют» утверждает план, руководит реализацией проекта в установленные сроки и распределяет ответственность за реализацию каждого этапа проекта между работниками системы управления и управления.

Для успешного планирования и управления проектом необходимо разработать структуру разбиения работ. Она позволит всем участникам проекта достичь ясного понимания о том, какой должен получиться продукт в итоге и какие работы предстоит выполнить для реализации проекта. Структура разбиения работ является одним из эффективных инструментов управления проектами. В структуре разбиения работ указана миссия проекта, цель, а также мероприятия, которые будут проводиться в рамках проекта (рисунок 16). На основании выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия.

Во-первых, необходимо развить компетенции сотрудников до необходимого уровня, обучить их. Обучение предполагает повышение квалификации сотрудников и особенно важно в сложившихся условиях динамики внешней организационной среды. Рост конкуренции и повышение требований к профессиональной деятельности значимость данного аспекта только увеличивает. Ключевой задачей является интенсификация развития навыков и образовательных процессов среди сотрудников. Основная цель - сокращение оттока персонала, вызванного неудовлетворенностью из-за отсутствия систематического обучения от профильных организаций.



Рисунок 16 – Структура разбиения работ

После проведения подобных мероприятий текучесть кадров снижается примерно с 3 до 5 % [27].

Организация обучения персонала способствует повышению уровня удовлетворенности сотрудников. Каждый сотрудник стремится расти и развиваться в своей профессиональной области. Если компания обеспечивает возможность получения новых знаний и навыков, это удовлетворяет мотивацию и амбиции персонала. Обучение также способствует улучшению коммуникации между сотрудниками и повышению их самооценки, что создает благоприятную атмосферу в коллективе.

Обучение персонала помогает снизить количество ошибок и повысить качество выполняемых задач. Обученные сотрудники имеют более полное представление о своей работе, понимают требования и стандарты, а также умеют применять передовые методы и техники. Это приводит к сокращению неправильных действий и повышению точности выполнения задач, что непосредственно влияет на качество продукции или услуг компании.

Было рекомендовано провести два тренинга. Первый курс обучения направлен на профессиональное усовершенствование в сфере технического обслуживания зданий и сооружений, включая их мониторинг. Второй курс фокусируется на развитии личностных качеств под девизом «Я - успешный человек». Данный комплекс мероприятий ожидается оказать значительное положительное воздействие как на общественное благополучие через повышение удовлетворенности работников, так и на экономические показатели организации за счет возрастания её доходности.

Преимущества данных тренингов заключаются в следующем: они способствуют приобретению практических навыков; формированию новых моделей поведения у сотрудников; повышению самооценки; сплочиванию команды на основе общего положительного опыта, что намного эффективнее по сравнению со стандартными семинарами и лекциями. К тому же тренинги предполагают более интенсивный процесс обучения и стимулируют интеллектуальную активность участников.

Мероприятие № 2. Организация работы по формированию кадрового резерва. Такой процесс является поэтапным и предполагает участие сотрудников отдела кадров и линейных руководителей.

Кадровой резерв является важным инструментом управления персоналом, который позволяет организации гарантировать наличие высококвалифицированных и мотивированных сотрудников на всех уровнях иерархии. В данном реферате мы рассмотрим преимущества, которые предоставляет организация кадрового резерва.

Во-первых, организация кадрового резерва позволяет гарантировать стабильность и непрерывность бизнес-процессов. В случаях ухода ключевых сотрудников или возникновения неожиданных вакансий, наличие кадрового резерва позволяет быстро заполнить эти места и продолжить эффективную работу. Подготовленные кандидаты из кадрового резерва уже знакомы с целями и задачами организации, что значительно сокращает время адаптации и повышает эффективность подбора.

Во-вторых, организация кадрового резерва способствует развитию персонала и повышению его мотивации. Когда сотрудник знает, что у него есть возможность войти в кадровый резерв и получить возможность карьерного роста, он становится более заинтересованным в своем развитии и достижении высоких результатов. Организация кадрового резерва может включать программы обучения и развития для потенциальных кандидатов, что позволяет им получать новые навыки и знания, необходимые для перехода на следующий уровень.

В-третьих, организация кадрового резерва помогает удерживать талантливых и перспективных сотрудников. Когда сотруднику предлагается возможность войти в кадровый резерв и планировать свою долгосрочную карьеру в организации, он ощущает, что его ценят и инвестируют в его развитие. Это повышает уровень преданности и лояльности сотрудника к организации, что снижает вероятность его ухода в другую компанию и помогает сохранить накопленный опыт и знания.

Наконец, организация кадрового резерва способствует разнообразию в команде и преемственности. Благодаря подготовке и развитию различных кандидатов в кадровом резерве, организация получает возможность воспользоваться разными навыками, опытом и видениями, что способствует инновационному мышлению и развитию новых идей. Кроме того, наличие кадрового резерва обеспечивает плавный переход управленческих должностей и гарантирует сохранение накопленного знания и опыта при переходе сотрудников на другие позиции.

Главной целью формирования кадрового резерва в исследуемом объекте является в целом, повышение уровня квалификации и развитие необходимых для рынка труда компетенций у сотрудников.

На рисунке 17 представим критерии для отбора персонала ООО «Уют» в кадровый резерв.

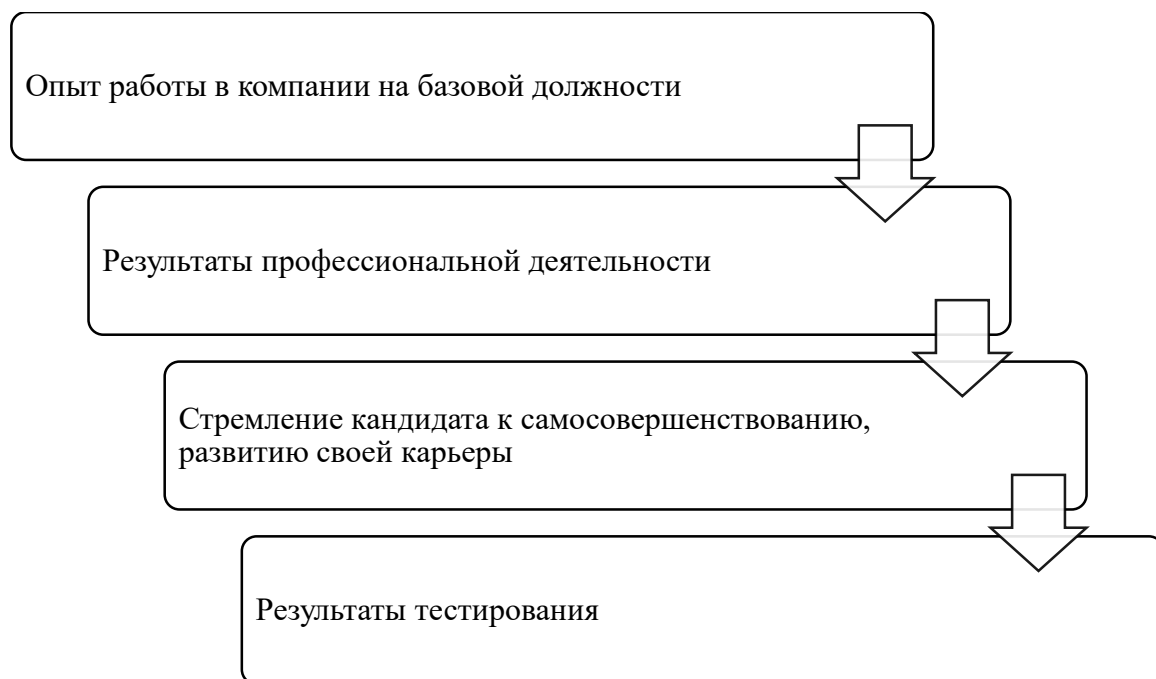


Рисунок 17 – Критерии для отбора персонала ООО «Уют» в кадровый резерв



Процесс формирования кадрового резерва ООО «Уют», представим на рисунок 18.

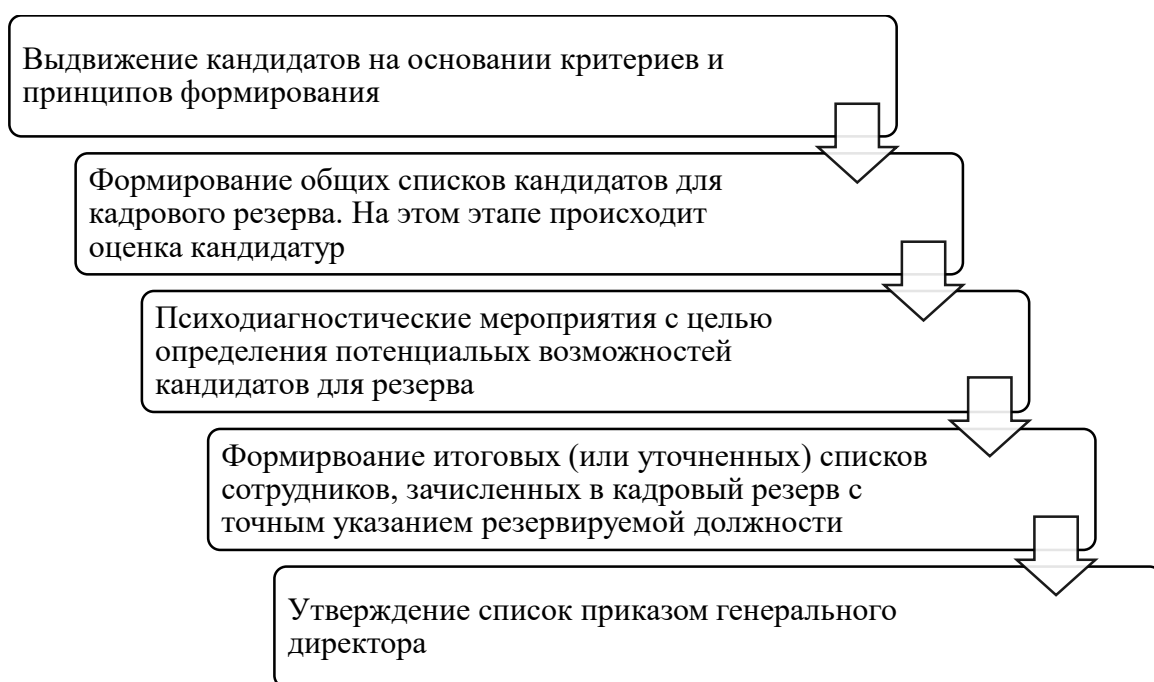


Рисунок 18 – Процесс формирования кадрового резерва ООО «Уют»

«Для достижения этих целей компания разрабатывает программы обучения, которые проводятся внутри или снаружи.

Основные принципы обучения – индивидуализация и практичность.

Иными словами, программа обучения должна учитывать специфику резервной должности, стаж и опыт каждого сотрудника, а также потребности и пожелания сотрудников относительно профессионального развития.

На этапе планирования вся работа, связанная с резервистами, должна регулироваться нормативными актами на местах, в конкретной организации. Положение о работе с резервистами является важным документом для формирования резервистов и их работы. В документе отражены различные вопросы организации работы в компаниях» [17, с. 90]. Рассмотрим основные части, которые предлагается включить в документ (рисунок 19).



Рисунок 19 – Основные разделы, рекомендуемые к включению в документ

Третьим мероприятием стала организация конкурса «Лучший сотрудник». Это мероприятие помогло снизить текучесть кадров с 5 до 10 % [27]. Основная цель конкурса «Лучший сотрудник» – стимулировать рабочую активность и мотивацию сотрудников, поощрение их профессионального роста и достижений. Конкурс помогает создать командный дух и конкурентоспособность среди сотрудников, а также повышает эффективность работы и результаты компании в целом.

Конкурсы внутри организации представляют собой ключевой элемент корпоративной культуры и являются частью системы финансового стимулирования работников. Награды за достижения в этих состязаниях служат материальным поощрением, хотя основной целью конкурсов является не столько вознаграждение, сколько поддержание интереса и стремления к победе у

сотрудников. Если организация конкурсов проводится грамотно, регулярное вознаграждение лучших из работников может превратиться в необходимый и многофункциональный инструмент для решения различных задач, связанных как с профессиональной деятельностью, так и с управлением персоналом.

Для повышения эффективности можно предложить два типа премий и дать возможность выдающимся работникам выбирать наиболее подходящий для них вид вознаграждения в зависимости от личных потребностей.

В таблице 14 показаны типы призов. Это хорошая мотивация для повышения производительности и качества работы. Команда только выиграет от здоровой атмосферы соперничества. Призы и награды являются важным мотивирующим фактором для участников конкурса. Они могут быть материальными (бонусы, подарки, повышение зарплаты, бесплатные поездки) или нематериальными (дипломы, грамоты, почетные звания). Призы должны быть достойными и адекватными достижениям победителей, чтобы способствовать их дальнейшему развитию и мотивации.

Цель конкурса – повышение эффективности профессиональной деятельности и качества работы сотрудников, повышение мотивации и снижение текучести кадров.

Таблица 14 – Примерный перечень призов - сертификатов

Вид приза	Стоимость
В магазин бытовой и цифровой техники	5000 руб.
В фитнес-клуб – поддержание здорового образа жизни и занятие спортом	5000 руб.
В продуктовый магазин в день рождения или к иным датам, важным для работника	5000 руб.
В салон красоты – забота о приятном внешнем облике	5000 руб.
В магазин одежды – подчеркивание стремления к фэшн-моде	5000 руб.

Как только будет получено одобрение на стимулирование, детали о соревновании начнут распространяться среди работников. Наилучший метод информирования - через руководителя вашей организации: он может разослать

видеообращение или написать стимулирующую статью для мотивации персонала участвовать в конкурсе.

Дополнительно рекомендуется использование ярких постеров, электронных информационных бюллетеней и обновления корпоративного веб-сайта. Всех победителей ожидают заметные и запоминающиеся награды. Сотрудники будут своевременно уведомлены о итогах соревнования, что может включать анонсы через корпоративные медиаресурсы, публикации на сайте компании, информационных стендах или же через электронную рассылку всем работникам.

Для объективной оценки участников конкурса необходимо разработать четкие и сбалансированные критерии оценки. Критерии могут включать профессиональные навыки, результаты работы, эффективность, лидерство, творческий подход и вклад в общую работу коллектива. Жюри, состоящее из компетентных и объективных лиц, должно иметь достаточный опыт и экспертизу в предметной области, чтобы оценить уровень участников и определить победителя. Конкурс «Лучший сотрудник» имеет значительные преимущества как для сотрудников, так и для организации в целом. Он способствует повышению уровня мотивации сотрудников, укреплению их связи с компанией, улучшению командной работы, выявлению и развитию потенциала сотрудников, повышению уровня профессионализма, а также формированию позитивного имиджа компании перед клиентами и партнерами (таблица 15).

Таблица 15 – Критерии оценки персонала в конкурсе «Лучший сотрудник»

Критерии	Балл
Выполнение плана 100 % за месяц	10
Выполнение плана 105 % за месяц	15
Выполнение плана 110 % за месяц	20
Опоздание на рабочую смену, без уважительной причины	-5
Отсутствие отрицательных отзывов от гостей	15

Выбор лучшего сотрудника, будет происходить по нескольким критериям за месяц, критерии оценки представлены в таблице 15.

Максимальное количество баллов, заработанное работником в месяце, равно 35-ти баллам. С целью поддержания трудовой дисциплины, имеются критерии, снижающие баллы. Лучший сотрудник выявляется в течение месяца, и по итогам работы он получает возможность выбора поощрения из списка, так сказать, поощрение «методом кафетерия». Такой подход к стимулированию работников имеет положительный эффект, поскольку сотрудники имеют право выбора, учитываются их интересы, потребности и предпочтения.

Для совершенствования системы нематериального мотивации предлагается:

- участие в разработке и реализации новых проектов и систем в ООО «Уют»;
- выражение устной благодарности;
- подарочные сертификаты, позволяющие работнику бесплатно приобретать товары на определенную сумму в магазинах, посещать театры, кино и т.д.;
- присвоение звания «лучший работник»;
- создание доски объявлений с перечнем сотрудников, которые постоянно достигают поставленных целей;
- установление специальных мест для размещения информации, писем, фотографий и т.д., в которых отображаются благодарственные отзывы и достижения работников;
- поощрение горизонтального перевода хороших работников.

Данные формы поощрения осуществляются для всех работников независимо от занимаемой должности.

Отбор персонала производится путем оценки и сопоставления корпоративных и экономических результатов, достигнутых за установленные временные интервалы, такие как месяц, квартал, полугодие или год. По

завершении года проводится итоговый анализ этих данных для определения наиболее выдающихся работников.

Кроме того, рекомендуется организация различных событий при активном вовлечении руководителя по корпоративным мероприятиям. В рамках этих событий предусмотрено проведение образовательных семинаров и тренингов, целью которых является укрепление коллективного духа и создание целостной системы корпоративных ценностей, этических норм и ориентиров как внутри компании, так и в ее внешних связях.

Также предусмотрены собрания, совещания и прочие мероприятия, на которых рассматриваются и принимаются важные решения для организации. Организация корпоративных праздников как внутри, так и вне организации также является частью наших предложений.

Также в качестве нематериальной мотивации предлагается организация праздников для сотрудников.

Такие корпоративные мероприятия способны сплотить коллектив, ведь характер этих праздников предрасполагает к дружескому общению. Необходимо, чтобы в результате проведения данного мероприятия повысилось доверие сотрудников к руководству, появилась возможность познакомиться со своими коллегами в неформальной обстановке.

Объединяющими мероприятиями являются корпоративные мероприятия, организации по созданию, конкурсы, возрождению и поддержанию традиций.

Например, раз в месяц проводим спортивные соревнования по волейболу. Мероприятие абсолютно бесплатное для участников, а победители получают призы, приобретенные предприятием.

Участниками соревнований должны быть сотрудники организации, обладающие навыками игры, независимо от пола. Главная задача – повысить уровень физической подготовки персонала и поощрить регулярные занятия спортом.

Кроме укрепления здоровья, известными являются и польза игровых видов спорта, благотворно влияющих на работоспособность и психологическое

состояние. Места проведения таких мероприятий могут быть различными спортивными площадками.

Загрузив фотоотчет о данном мероприятии на сайт, мы можем продлить положительные ощущения от совместного активного отдыха. В таком отчете можно подробно описать команду и каждого ее участника, назвать команду, поделиться впечатлениями. Каждый сотрудник будет стремиться найти себя на фотографии и ощутить внимание, которое компания уделяет каждому из них.

Также выдели рекомендации по повышению мотивации персонала ООО «Уют»:

- установление четких целей и ожиданий. Руководству ООО «Уют» следует определить конкретные и достижимые цели для персонала. Четкое представление о том, что от них требуется, и их роль в достижении этих целей, мотивирует сотрудников к более активной и продуктивной работе;
- предоставление возможностей для роста и развития. Развитие персонала осуществляется через обучение и профессиональное развитие. Организация тренингов, семинаров, курсов, а также создание программ по карьерному росту помогут персоналу развивать свои навыки и компетенции, что повышает их мотивацию и заинтересованность в работе;
- установление справедливой системы вознаграждения. Введение системы премирования и поощрения за достижение высоких результатов, инновационные идеи, а также системы повышения заработной платы на основе производительности способствуют повышению мотивации персонала. Важно, чтобы система вознаграждений была прозрачной и справедливой, учитывая индивидуальные достижения каждого сотрудника;
- создание коммуникативной среды. Руководство ООО «Уют» должно активно взаимодействовать с сотрудниками, слушать их мнения и предложения, а также создавать открытую и коммуникативную среду. Регулярные собрания, персональные беседы и обратная связь помогают

установить доверие и улучшить коммуникацию, что положительно сказывается на мотивации персонала;

– повышение уровня ответственности и автономии. Мотивация персонала может быть усилена, предоставляя сотрудникам большую свободу действий и возможность принимать решения по своему усмотрению. Полное понимание того, что их мнение и инициатива важны для руководства, позволяет сотрудникам чувствовать себя ответственными и активно вовлеченными в рабочий процесс.

Матрицу ответственности представим в таблицу 16.

Таблица 16 – Матрица ответственности

Операция	Ответственное должностное лицо
Разработка перечня призов для конкурса «Лучший сотрудник»	Директор ООО «Уют»
Разработка критериев оценки персонала в конкурсе «Лучший сотрудник»	Директор ООО «Уют»
Разработка программы тренингов	Директор ООО «Уют»
Проведение тренингов	Директор ООО «Уют»
Информирование	Директор ООО «Уют»
Мониторинг и контроль	Директор ООО «Уют»

Внедрение рекомендаций по повышению мотивации персонала в ООО «Уют» станет основой для повышения производительности и качества работы. Постоянное развитие персонала, справедливая система вознаграждения, коммуникативная среда и доверительные отношения между руководством и сотрудниками окажут положительное влияние на работу ООО «Уют» в целом.

Разработкой мероприятий по «Совершенствованию системы мотивации и мотивации в ООО «Уют» будет заниматься директор.

Активное участие в пересчете заработных плат принимает главный бухгалтер ООО «Уют».

В таблице 17 представим календарный график реализации мероприятий.



Таблица 17 – Календарный график реализации мероприятий

Работы /месяц	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Разработка перечня призов для конкурса «Лучший сотрудник»	-	-	-	-
Разработка критериев оценки персонала в конкурсе «Лучший сотрудник»	-	-	-	-
Разработка программы тренингов	-	-	-	-
Проведение тренингов	-	-	-	-
Информирование	-	-	-	-
Мониторинг и контроль	-	-	-	-

Так как у любого нового проекта есть риски, в таблице 18 представим анализ проектных рисков.

Таблица 18 – Анализ проектных рисков

Вид риска	Описание риска	Влияние на проект (слабое / среднее / сильное)	Вероятность наступления рисковог о события (низкая / средняя/ высокая)	Возможные методы предупреждения риска
Внутренний риск	Отсутствие заинтересованности персонала в конкурсе	Среднее	Низкая	Контроль за заинтересованностью
Внутренний риск	Неправильные установленные критерии для премии	Средняя	Средняя	Корректировка при обнаружении ошибки
Внутренний риск	Отрицательный результат обучения	Среднее	Средняя	Провести опрос персонала и внести корректировку
Внутренний риск	Премия не замотивирует персонал как надо	Слабое	Средняя	Провести опрос персонала и внести корректировку

Далее проведем оценку экономической эффективности предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

С целью подтверждения эффективности предлагаемых мероприятий, необходимо это подтвердить при помощи расчетов. Очевидно, каждое их предложений, направленных на совершенствование системы нематериальной мотивации, в данной работе, должно показать выгоду от их внедрения для ООО «Уют».

В таблице 19 представим расчеты с учетом надлежащих затрат.

Таблица 19 – Расчет затрат по мероприятиям проекта

Мероприятие	Виды затрат	Расчет	Затраты, руб.
Организация обучения персонала	Вознаграждение бизнес-тренеру за проведение тренингов	$4000 \times 12 = 48000$	52500
	Закупка канцелярии (бумага, ручки, маркеры)	$500 + 2000 + 2000 = 4500$	
Организация процесса формирования кадрового резерва	Закупка канцелярии (бумага, ручки, маркеры)	$500 + 2000 + 2000 = 4500$	4500
Организация конкурса «Лучший сотрудник»	Награда за номинацию «Лучший сотрудник»	$12 \times 5000 = 60000$	60000
Итого	$52500 + 4500 + 60000$		117000

Как видно из расчетов таблицы 19, общие затраты на предлагаемые мероприятия составят 117000 рублей.

Рассчитаем экономическую эффективность и экономический эффект предлагаемых рекомендаций и мероприятий.

Разработанные мероприятия окажут положительное влияние на текучесть кадров. Оцениваем экономическую эффективность предложенных рекомендаций и мер за счет снижения текучести кадров. Ожидается, что текучесть кадров составит 31,1%.

Экономический эффект ( $\mathcal{E}_T$ ) от предложенного мероприятия по сокращению текучести персонала определяется по формуле 1:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{j=1}^n P \cdot \left(1 - \frac{K_2}{K_1}\right) \quad (1)$$

где  $\sum P$  – потери, причиняемые текучестью за год, тыс. руб.;

$K_1$  и  $K_2$  – фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %.

Для определения эффекта, сначала рассчитаем потери, вызванные текучестью, которые складываются из нескольких составляющих:

- потери, вызванные перерывами в работе;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников;
- потери, вызванные снижением производительности труда работников перед увольнением;
- потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

Потери, вызванные перерывами в работе, можно рассчитать по формуле 2:

$$\text{ППР} = \text{Вср} \cdot \text{СП} \cdot \text{ЧВ}, \quad (2)$$

где  $V_{\text{ср}}$  – средняя выработка одного человека, тыс. руб.

СП – средняя продолжительность перерыва, вызванная текучестью, дн.

ЧВ – число работников, выбывших вследствие текучести, чел.

Потери, вызванных снижением производительности труда у работников перед увольнением, можно определить по формуле 3:

$$\text{Пов} = V_{\text{ср}} \cdot K_{\text{сп}} \cdot \text{Чу}, \quad (3)$$

где  $V_{\text{ср}}$  – средняя выработка одного человека, тыс. руб.;

$K_{\text{сп}}$  – коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$\text{Чу}$  – число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда, дн.

Среднедневная выработка на одного работника рассчитывается по формуле 4:

$$V_{\text{ср}} = \frac{V}{\text{Ч}} / T \quad (4)$$

где  $V$  – выручка за год, тыс. руб.;

$\text{Ч}$  – общая численность работников, чел.;

$T$  – число рабочих дней в году.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переподготовки новых сотрудников, рассчитываются по формуле 5:

$$\text{ПО} = N \times Z, \quad (5)$$

где  $N$  – число новых работников, чел.;

$Z$  – затраты на обучение одного нового работника, тыс. руб.

По формулам произведем расчет потерь.

Так средневзвешенная выработка на одного работника в 2023 году составила:

$$1\,973\,498 / 68 / 365 = 79,5 \text{ тыс. руб.}$$

Потери за год, вызванных снижением производительности труда у одного работника составляют:

$$79,5 \times 0,1 \times 14 = 111,3 \text{ тыс. руб.}$$

Число дней перед увольнением, взято из расчёта, что нужно отработать по трудовому законодательству 14 дней.

Потери, вызванные перерывами в работе уволенных сотрудников (28 человек) за год, составят:

$$111,3 \times 14 \times 28 = 436,3 \text{ тыс. руб.}$$

Потери, вызванные перерывами в работе у уволенных сотрудников – это недополученная выручка организации.

Далее рассчитаем потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров.

Рассмотрим, затраты на поиск нового кандидата, данные представим в таблицу 20.

Таблицы 20 – Затраты на поиск нового кандидата

Мероприятие	Затраты, руб.
Размещение вакансии в СМИ и интернет-сайтах	2500
Предоставление медицинского осмотра	2500
Оформление документов	300
Предоставление нового комплекта формы	1500
Обучение сотрудника	1500
Итого	8300

Затраты на поиск нового кандидата составляют 8300 руб., рассчитаем затраты в 2023 г., при условии, что было уволено 28 человек.

$$Z_{2023} = 8\,300 \times 28 = 232\,400 \text{ руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект ( $\mathcal{E}_T$ ) от предложенных мероприятий по сокращению текучести персонала.

$$(79,5 + 436,3 + 232,4) \times (1 - 31,1/41,1) = 182,04 \text{ т. руб.}$$

Исходя из расчетов экономический эффект ( $\mathcal{E}_T$ ) от предложенного мероприятия составит 182,04 т. руб.

Таким образом, если процент годовой текучести снизится на 10 %, то ООО «Уют» уменьшит потери на 182,04 т. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия, можно считать экономически выгодным.

Далее рассчитаем экономическую эффективность, по формуле 6:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E} / Z \cdot 100, \quad (6)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффект;  
 $Z$  – затраты, тыс. руб.

$$\mathcal{E} = 182,04 / 117,0 \times 100 = 156\%.$$

Исходя из расчетов, экономическая эффективность составит 156%.

Социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражаться в

– повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами;

- повышении квалификации сотрудников;
- повышении заинтересованности работника в результатах своего труда.

Можно также предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- увеличение уровня квалификации персонала;
- укрепление корпоративной культуры;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- рост способности работать в команде.

Все предложенные мероприятия благоприятно повлияют на деятельность в целом.

Таким образом, подводя итоги раздела, можно сделать вывод, что в качестве мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия ООО «Уют» предлагается: внедрение обучения персонала, направленного на профессиональный и личностный рост, организация процесса формирования кадрового резерва и организацию конкурса «Лучший сотрудник».

Исходя из расчетов экономический эффект от предложенного мероприятия составит 182,04 тыс. руб., экономическая эффективность составит 156%.

В третьем разделе работы в качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда предлагается внедрение обучения персонала, направленного на профессиональное и личностное развитие, организация процесса формирования кадрового резерва и организация конкурса «Лучший сотрудник».

Исходя из расчетов экономический эффект от предложенного мероприятия составит 182,04 тыс. руб., экономическая эффективность составит 156%.

На наш взгляд, для повышения эффективности управления персоналом и достижения поставленных целей организации следует разработать и внедрить систему оценки эффективности работы сотрудников, а также систему планирования карьерного роста и развития сотрудников.

## Заключение

По результатам написания первого раздела можно сделать следующие выводы.

Управление мотивацией труда является неотъемлемой частью развития организации в России. Демонстрирующий процесс осознанного и целенаправленного воздействия на персонал, с целью стимулирования его деятельности и обеспечения благоприятных условий для его трудовой деятельности. Эффективное управление мотивацией труда основывается на использовании различных стимулов и мотивов. Ключевыми задачами данного процесса являются установление конкретных целей и задач, планирование деятельности, организация ресурсов и контроль над выполнением поставленных задач.

Планирование является необходимым компонентом процесса управления мотивацией труда. Позволяющий определить цели, которые необходимо достичь, а также спланировать шаги, необходимые для их достижения. Эффективное планирование позволяет установить реалистичные сроки и ресурсы, которые потребуются для выполнения поставленных задач.

Организация является важным этапом управления мотивацией труда персонала. Содержащий распределение ролей и ответственности, а также установление четких структур и процедур, чтобы обеспечить эффективную координацию и сотрудничество. Эффективная организация позволяет создать благоприятную рабочую среду и удовлетворяющие условия для сотрудников, что, в свою очередь, способствует повышению их мотивации.

Контроль и анализ являются незаменимыми инструментами, позволяющими оценить эффективность управления мотивацией труда и внести необходимые коррективы. За счет контроля можно установить, насколько успешно достигаются поставленные цели и задачи, а также определить причины возникновения проблем или несоответствий. Анализ позволяет изучить эффект



от применяемых стимулов и мотивов, выявить их эффективность или неэффективность.

Во втором разделе была рассмотрена система мотивации персонала в ООО «Уют»: дана краткая характеристика ООО «Уют», проведен анализ состава и структуры персонала, рассмотрен фонд оплаты труда, и сравнение зарплаты с областью, проанализирована действующая система материальной и нематериальной мотивации.

Так, исходя из структуры ООО «Уют» преобладают молодые сотрудники в возрасте от 18 до 22 лет, а также женщины, которых больше половины в штате (55 %). Кроме того, большинство сотрудников имеют стаж работы менее года, что может негативно отражаться на стабильности и эффективности работы организации.

Исходя из анализа, в 2023 году наблюдалось уменьшение среднесписочной численности персонала на 8 человек, что составило 10,5%. Это является негативным фактором, поскольку сокращение числа сотрудников может привести к снижению объемов оказываемых услуг и ухудшению финансового положения организации.

Основой системы управления персоналом ООО «Уют» является свод правил или кадровая политика предприятия. Она реализуется путем формирования и эффективного использования кадрового состава, обладающего необходимыми качествами и способного ответить современным требованиям.

Таким образом, анализируя систему мотивации и стимулирования персонала в ООО «Уют», мы выявили ее неэффективность. Многие сотрудники практически не заинтересованы в работе, что может негативно сказываться на их производительности. Исходя из анализа, в 2023 году наблюдалось уменьшение среднесписочной численности персонала на 8 человек, что составило 10,5%. Это является негативным фактором, поскольку сокращение числа сотрудников может привести к снижению объемов оказываемых услуг и ухудшению финансового положения организации.

Анализ системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Уют» позволил сделать следующие выводы. В настоящее время система стимулирования сотрудника наименее эффективна, а мотивация большинства из сотрудников также находится на среднем уровне. По данным опроса и интервью, основными недостатками признаны период адаптации, отсутствие карьерного роста и неблагоприятная психологическая атмосфера внутри коллектива.

В третьем разделе работы в качестве мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда предлагается внедрение обучения персонала, направленного на профессиональное и личностное развитие, организация процесса формирования кадрового резерва и организация конкурса «Лучший сотрудник».

Исходя из расчетов экономический эффект от предложенного мероприятия составит 182,04 тыс. руб., экономическая эффективность составит 156%.

На наш взгляд, для повышения эффективности управления персоналом и достижения поставленных целей организации следует разработать и внедрить систему оценки эффективности работы сотрудников, а также систему планирования карьерного роста и развития сотрудников.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Фатеева Н.Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург: УрГАУ, 2019. 228 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
3. Гордеева Е.В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 11-1(69). С. 229-232.
4. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Лаборатория знаний, 2020. 802 с.
5. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. М.:ИНФРА-М, 2020. 464 с.
6. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 22.04.2024, с изм. от 25.04.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 января 2005 г. N 1 (часть I) ст. 14.
7. Зуева А.А. Методический инструментарий оценки эффективности мотивации персонала в организации // Молодой ученый. 2021. № 18 (360). С.182-184.
8. Кибанов А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2020. 156 с.
9. Кошкина Ю.А. Формы мотивации персонала и методы её оценки // Синергия Наук. 2020. № 54. С. 349-355.
10. Кузнецова К.А. Эффективность труда в организациях жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути решения // Молодой ученый. 2020. № 21 (311). С. 144-146.
11. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2019. 412 с.
12. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2019. 398 с.

13. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие. Томск: Томский политехнический университет, 2023. 106 с.
14. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие. М.: Издательство Юрайт, 2019. 384 с.
15. Маркова А.К., Матис Т.А., Орлов А.Б. Возрастные особенности мотивации учения и умение учиться // Формирование мотивации учения: Книга для учителя. М.: Просвещение, 2019. С. 44-49.
16. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2021. 431 с.
17. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2019. 192 с.
18. Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 187 с.
19. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2020. 565 с.
20. Покшиванова О.П. Мотивация персонала: основные виды и методы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 8(66). С. 139-142.
21. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2019. 512 с.
22. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 346 с.
23. Руденко А.М. Управление персоналом: учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2020. 480 с.
24. Семенова А.А., Кузина М.Н. Взаимосвязь инновационного и социального развития регионов России // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. 2021. № 12. С. 6–15.
25. Степанова С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности // Экономические науки. Сургут. 2020. № 2. С. 87-89.
26. Сысоев В.В. Теоретические основы психологии управления. М.:

Юрайт. 2019. 394 с.

27. Тимакова К.С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 1-4(69). С. 268-270.

28. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: Издательство ШГПУ, 2021. 216 с.

29. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. № 1 (часть I) ст. 3.

30. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общ. ред. О.А. Лапшовой. М.: Издательство Юрайт, 2020. 406 с.

31. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М.: Издательство Юрайт, 2019. 183 с.

32. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М.: Издательство Юрайт, 2019. 245 с.

33. Чуваткин П.П. Управление персоналом предприятий: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 280 с.

34. Федосеев В.Н. Методы управления персоналом. М.: Экзамен, 2019. 368 с.

Приложение А  
Отчётность предприятия

Таблица А.1 - Отчетность предприятия ООО «Уют»

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	28.04.2024
Номер выгрузки информации	№ 0710099_6330092498_2023_000_20240428_ca0ec743-5049-4e1d-b36d-baaab28e8138
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УЮТ"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 28.04.2024</i>	
ИНН	6330092498
КПП	633001001
Код по ОКПО	
Форма собственности (по ОКФС)	
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	43.22
Местонахождение (адрес)	446206, Самарская обл, г Новокуйбышевск, ул Ленинградская, д. 20, к. А, офис 21
Единица измерения	Тыс. руб.
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблица А.1

ИНН 6330092498

КПП 633001001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2023 г.

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	-	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	-	-	-
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	1 521	1 372	302
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	4 044	4 632	4 396
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	263	225	419
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>5 828</b>	<b>6 228</b>	<b>5 116</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>5 828</b>	<b>6 228</b>	<b>5 116</b>

## Продолжение Приложения А

Продолжение таблица А.1

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 809	1 751	1 700
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	1 819	1 761	1 710
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	200	200	227
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	200	200	227
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	3 810	4 267	3 179
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	3 810	4 267	3 179
	<b>БАЛАНС</b>	1700	5 828	6 228	5 116

**Примечания**

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.



## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблица А.1

ИНН 6330092498  
КПП 633001001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

За 2023 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	46 651	46 479
	Себестоимость продаж	2120	(41 278)	(41 049)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 373	5 430
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(4 424)	(4 279)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	949	1 151
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	26	32
	Прочие расходы	2350	(448)	(700)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	527	483
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(469)	(459)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(469)	(459)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	58	24
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	58	24

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблица А.1

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

#### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2023 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 60н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблица А.1

ИНН 6330092498  
КПП 633001001

Форма по КНД 0710099  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	46 479	41 705
	Себестоимость продаж	2120	(41 765)	(35 436)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4 714	6 269
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(3 563)	(4 087)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 151	2 182
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	32	-
	Прочие расходы	2350	(700)	(106)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	483	2 076
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(459)	(376)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(459)	(376)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	24	1 700
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	24	1 700

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблица А.1

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
<b>СПРАВОЧНО</b>				
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Примечания**

<sup>3</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>4</sup> Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

<sup>5</sup> Отражается расход (доход) по налогу на прибыль.

<sup>6</sup> Отражается суммарная величина изменений отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств за отчетный период.

<sup>7</sup> Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода", "Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода".

#### Дополнительные строки отчета о финансовых результатах

*Лист представляется за отчетный период 2022 года при принятии организацией решения о неприменении изменений, предусмотренных пунктом 2 приказа Минфина от 19.04.2019 г. №61н "О внесении изменений в приказ Министерства финансов Российской Федерации от 02.07.2010 г. № 66н "О формах бухгалтерской отчетности организаций", до указанного в данном пункте срока"*

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Текущий налог на прибыль <sup>8</sup>	2410		
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-

<sup>8</sup> Значения показателя заполняются по коду строки 2411 отчета о финансовых результатах.

## Приложение Б

### Анкета

#### АНКЕТА

Уважаемые сотрудники!

Просим Вас ответить на несколько вопросов с целью улучшения условий и организации труда. Данное анкетирование является анонимным, подписывать его не нужно.

Благодарим за участие!

Таблица Б1. – анкета

Вопрос	Ответ
Сколько Вы работаете в данной организации?	1. Менее года 2. От года до 3х лет 3. Более 3х лет
Удовлетворены ли Вы условиями труда?	1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить
Вас устраивает Ваша заработная плата?	1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить
Свою работу оцениваете, как сложную?	1. Да 2. Нет
Сталкивались ли Вы в процессе работы с социально-психологическими трудностями?	1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить
Устраивают ли Вас возможности самореализации в труде?	1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить
В организации имеются условия для Вашего профессионального роста?	1. Да 2. Нет 3. Затрудняюсь ответить
Удовлетворяет ли Вас социальный пакет?	1. Да 2. Нет
Вас устраивает обучение внутри и вне организации?	1. Да 2. Нет