

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации работников
управления ЖКХ

Обучающийся

О.Л. Зайцева

(Ф.И.О.)

(личная подпись)

Руководитель

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

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Ф.И.О.)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации работников управления ЖКХ».

Данная работа посвящена исследованию системы нематериальной мотивации персонала на примере ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», разработке системы нематериального стимулирования и плана внедрения на предприятие. Объект исследования: организационно-управленческая деятельность компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Предмет исследования: построение и управление нематериальной мотивацией труда персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Выявление потребностей персонала осуществлялось с помощью проведения анкетирования, в результате которого определились лидирующие потребности у сотрудников. Итогом анализа доступных методов нематериального стимулирования, были разработаны оптимальные мероприятия, способные удовлетворить данные потребности работников. Также разработан план по внедрению системы нематериальной мотивации персонала. Перечень методов и плана по внедрению были обоснованы с экономической точки зрения. Работа состоит из трех разделов.

В 1 разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические основы нематериальной мотивации, её виды и классификация, ее система и структура существования в рамках предприятия. Во 2 разделе рассмотрена практическая основа нематериальной мотивации компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», описана исследуемая компания, изучена система управления на нем. В 3 разделе выявлена оптимальная система нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», рассмотрены все возможные затраты и риски с внедрением мероприятий и оценка результатов эффективности реализации этих методов.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические подходы к формированию системы нематериальной мотивации на предприятии	9
1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала	9
1.2 Факторы, структура и значение нематериальной мотивации персонала и их структура.....	15
2 Анализ системы управления трудовой мотивацией персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»	24
2.2 Специфика мотивации труда персонала и анализ эффективности нематериальных стимулов в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»	35
3. Разработка и внедрение мероприятий по нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»	53
3.1. Выявление подходящей системы мотивации на исследуемом предприятии.....	53
3.2. Мероприятия по развитию нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».....	56
Заключение	69
Список используемой литературы и используемых источников.....	71
Приложение А Методы нематериальной мотивации в работе супермаркетов	76
Приложение Б Анкета №1 для опроса сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2023 год	77
Приложение В Анкета №2 для опроса «Удовлетворенность сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2023 г.»	79

Введение

На современной ступени развития рыночной экономики, необходимой предпосылкой успешной реализации конкурентоспособности деятельности предприятия является соответственно подобранный и сформированный персонал. Именно рабочие (кадры) являются главной движущей силой каждого предприятия, поскольку от правильного его использования зависят результаты деятельности компании и ее конкурентоспособности.

Основным фактором усиления персонала в повышении его вклада в деятельность предприятия является мотивация. Для этого следует создать качественную систему мотивационных средств труда, которые будут отвечать нынешним условиям хозяйствования, и тем самым обеспечит успешную деятельность и развитие предприятий и всей экономики страны.

Актуальность темы заключается в нахождении путей повышения эффективности стимулирования труда, которая дает предприятию полноту действий и показывает персоналу на его важность и значимость. Учитывая мощное развитие технологической деятельности, изменений мировоззрения человека, вопрос мотивации персонала требует дальнейшего исследования, что и определит тему работы.

Современные экономические реалии поставили перед предприятиями задачу о необходимости формирования рабочего нового типа, который имеет не только необходимый уровень квалификации и знаний, креативные способности, но и обладает высоким уровнем духовности, имеет моральные ценности, закладывающие основу его успешного функционирования в коллективе. В силу этого методы мотивации труда, которые базируются преимущественно на финансовых составляющих, не могут в новых условиях хозяйствования полноценно выполнять функцию повышения эффективности труда рабочих. В связи с этим возникает необходимость исследования нематериальной мотивации как составляющей мотивационного механизма в системе современного менеджмента предприятия.

Бесспорным доказательством актуальности данной проблемы является значительное количество научных работ отечественных и зарубежных ученых, посвященных различным аспектам мотивации труда. Весомый вклад в исследование сущности мотивации сделали следующие ученые: О.С. Артамонова, А.С. Бобова, Т.Е. Герасимова, Н.В. Барсукова, Н.В. Досина, Е.И. Еременко, О.В. Журавлева, Н.О. Заручникова, В.М. Лизинский, Л.Г. Миляева, Ю. В. Синягин, Э.В. Туманов.

Среди зарубежных ученых, которые исследовали особенности мотивации персонала, доминирует индивидуальный подход. Так, А. Маслоу, изучая мотивы, побуждающие человека к труду, пришел к выводу о прямой и непосредственной детерминированности деятельности потребностями. Поэтому, считал ученый, исходным звеном любого анализа мотивации должно быть исследование специфики индивидуальных потребностей человека и, соответственно, выбор того или иного метода мотивирования [24]. Эту точку зрения разделяет и Н.С. Ермакова, который доказал, что эффективность системы мотивации на предприятии зависит от того, насколько она соответствует желаниям, характеру и интересам человека [16].

В свою очередь Р.А. Галиахметов, Н.Н. Пушина связывают мотивацию с индивидуальным восприятием труда, а именно: является ли он способом самореализации личности, или превращается в рутинную деятельность, которая уничтожает человека [8]. Проблемы мотивации человека в различных сферах общественной деятельности становится предметом исследований О.С. Артамоновой [5], Н.О. Заручниковой [18], А.С. Бобова [6] и других авторов.

В работах названных авторов основное внимание сосредоточивается на исследовании достаточно широкого круга общих проблем, связанных с изучением мотивов деятельности человека в различных сферах социальной жизни. Анализ непосредственных детерминантов вхождения субъектов в трудовой процесс и рассмотрение вопросов, связанных с поддержанием их заинтересованности в результатах производства, не получил достаточную степень научного осмысления в отечественной экономической науке.

Ограничение финансовых возможностей предприятий в увеличении материальных стимулов, в частности реальной заработной платы сотрудников, повысило внимание к нематериальной стороне мотивации. Поскольку мотивы и стимулы групповой нематериальной мотивации недостаточно изучены, а подходы, применимые для индивидуальной мотивации работников, не всегда можно применить для мотивирования группы, тема исследования актуальна.

Объект исследования: ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Предмет исследования: построение и управление нематериальной мотивацией труда персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Целью исследования бакалаврской работы является разработка и внедрение мероприятий по нематериальному стимулированию персонала компании. Задачи исследования:

- определить виды нематериальной мотивации, раскрыть их характеристику, выявить сильные и слабые стороны каждого метода стимулирования;
- представить организационно-экономическую характеристику компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»;
- изучить специфику мотивации труда персонала в организации;
- провести анализ эффективности нематериальных стимулов в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»;
- выявить подходящую систему мотивации на исследуемом предприятии;
- разработать мероприятия по развитию нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»;
- дать экономическое обоснование предложенных мероприятий.

Гипотеза исследования основана на предположении о том, что построению эффективной системы нематериальной мотивации персонала в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» окажет влияние на методы подбора и привлечения персонала на предприятии, повысит производительность труда.

Методы исследования. Исследование теоретико-методических основ мотивации и стимулирования осуществлялись с помощью диалектического метода познания, исторического и синергетического подхода. Анализ методов и механизмов мотивационного менеджмента ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» проведен с помощью конкретного и абстрактного мышления, функционально-стоимостного анализа, экономико-статистических методов.

Информационным обеспечением квалификационной работы являются монографии и научные статьи отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления мотивацией и стимулированием труда персонала.

Эмпирической основой работы послужили результаты собственных исследований, проведенных в период практики на базе ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», по проблемам реализации мотивационной функции управления персоналом.

Теоретическая значимость работы обусловлена потенциалом формулируемых в ней положений для решения проблем управления нематериальной мотивацией труда. Решение вопроса построения системы нематериальной мотивации персонала имеет важное теоретическое и практическое значение для эффективной реализации трудового процесса на предприятии. Правильно подобранная система нематериальной мотивации дает высокий результат производительности труда, гарантирует высокую выработку исходного продукта, достигается удовлетворенность работодателя и работников в общем трудовом процессе.

Практическая значимость заключается в разработке мероприятий по управлению эффективной системы нематериальной мотивации персонала в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». Представленная тема в дальнейшем поможет качественно применять данный способ в практической деятельности управленца. Материалы исследования могут быть применены в совершенствовании системы управления нематериальной мотивацией персонала на предприятии.

Структура работы. В 1 разделе бакалаврской работы будет рассмотрена теоретические основы нематериальной мотивации, её виды и классификация, ее система и структура существования в рамках предприятия. Во 2 разделе будет рассмотрена практическая основа нематериальной мотивации компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», описана исследуемая компания, изучена система управления на нем.

В 3 разделе будет выявлена оптимальная система нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», рассмотрены все возможные затраты и риски с внедрением мероприятий и оценка результатов эффективности реализации этих методов.

В заключении были оптимизированы все полученные теоретические и практические результаты.

1 Теоретические подходы к формированию системы нематериальной мотивации на предприятии

1.1 Понятие, сущность и виды нематериальной мотивации персонала

В нынешних условиях хозяйствования все предприятия вынуждены осуществлять свою деятельность в конкурентных условиях, расширять и находить возможности на рынке товаров и услуг, осваивая и изучая новый тип поведения, и подтверждая этим свою конкурентоспособность.

Стратегия развития современного предприятия обязательно должна учитывать основные тренды с ориентацией на диджитализацию процессов, обеспечение устойчивого развития [31; 35] и прорывные технологии [25; 26].

В этих условиях, как отмечают Т.Е. Герасимова, Н.В. Барсукова, важным ресурсом предприятия считается трудовой персонал (кадры), которые влияют на рост качества труда и производительности деятельности предприятия [10, с. 80]. Именно эффективное использование персонала на каждом предприятии сильно зависит от мотивации труда, как побуждение человека к эффективно-продуктивной деятельности. Большая отдача работников возможна лишь в том случае, если они заинтересованы в высоком результате, который позволяет работнику получить удовлетворение его важнейших потребностей [4].

Мотивация является основным элементом активизации персонала в повышение его вклада в эффективное функционирование деятельности предприятия. Слово «мотивация» впервые применено немецким философом Шопенгауэром (1788-1860) в статье «Четыре принципа достаточной причины», после которой слово стали применять для объяснения конкретных причин поведения людей. Как пишет О.А. Тимохина и Т.А. Власова «одним из первых методов использования мотивации, из применяемых на практике, был метод «кнута и пряника». При этом кнутом был страх, волнение, телесное

наказание, а пряником – определенная материальная или иная награда» [34, с. 12]. Мотивация – это «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к работе, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности ориентир, направленный на достижение конкретных целей» [14, с. 773].

В таблице 1 представлены основные определения термина «мотивация», даваемые отечественными авторами.

Таблица 1 – Основные определения понятия «мотивации» российских ученых

Автор	Определение
М. Армстронг [7]	Динамический процесс формирования мотива как основания для поступка (действия).
А.Э. Галина, К.В. Евдокимова [11]	Совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение на уровне психического отражения побуждений к жизненно необходимым целям, т.е., направляющих поведение на удовлетворение потребностей.
О.С. Артамонова [8]	Процесс действия мотива, совокупность стойких мотивов, приналичии доминирующего.
И.А. Савченко, Е.А. Левина [34]	Процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.
Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев [41]	Совокупность потребностей и мотивов, побуждающих человека к активной деятельности в определенном направлении.

Обобщая, можно дать следующее определение: «под мотивацией понимается как совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий, так и система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения» [21, с. 68].

Под потребностями понимают «осознанную недоступность чего-либо, вызывающую побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены на генном уровне, а вторичные разрабатываются в ходе познания и опыта» [7, с. 163].

Мотив – внутреннее побуждение (импульс), которое вынуждает человека поступать каким-то конкретным образом.

Цели — это «желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек» [11, с. 120]. Наряду со значением мотивации труда находится понятие стимулирования труда.

Стимулирование – является рычагом воздействия на рабочего с целью удовлетворения его особых потребностей. Этот метод направлен на побуждение работника к улучшению его трудовой деятельности. Считается, что любой стимул связан с мотивом и может вызвать желаемый результат в том только случае, когда для работника актуален мотив, адекватный стимулу, который используется.

С точки зрения О.Е. Ивановой и Е.Г. Полиенко, понятие «мотивация» и «стимулирование» тесно взаимосвязаны между собой и взаимно дополняют друг друга. «Формы мотивации и стимулирования управления трудом противоположные по направленности: – первая направлена на изменение действующего состояния; вторая - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга» [19, с. 65].

В исследовании Х. Чжу, наблюдается, что «в подавляющем большинстве компаний, около 5% работников обычно работают хорошо, столько же (5-7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88%, необходима верная постановка целей и задач с желательным контролем их выполнения» [36, с. 273].

Трудовая мотивация с точки зрения С.А. Старых – это «процесс побуждения работника к результативному труду, в котором зарождается трудовое поведение индивида, работника согласно цели его работы, особенностям и условиям труда в организации» [33, с. 80]. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. С одной стороны, трудовая мотивация связана с содержательностью, и полезностью непосредственно труда, а с другой, – самовыражением, самореализацией работника.

На сегодняшний день не имеет одной единой мотивационной системы, придерживаясь которой, предприятие смогло бы максимально увеличить

производительность каждого рабочего для достижения своих целей. А.Э. Галина, К.В. Евдокимова выделяют следующие «виды мотивации персонала неизменные для любого вида организации:

- материальная – повышение оклада, доплаты и надбавки, сменная часть заработка, премии, комиссионные;
- нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);
- моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;
- организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании» [9, с. 131].

На сегодня, руководители предприятий из различных элементов пособий употребляют только отдельные их разновидности. Она предоставляет основу для создания единой системы стимуляции труда. Эта система бы ориентировалась на развитие трудового потенциала, его оптимальное использование, и высокую результативность предприятия в целом. В настоящее время, недостаточное внимание уделяется использованию нематериальных методов стимулирования труда, без привлечения которых, систему поощрения нельзя считать целостной. Нематериальное стимулирование работников – является одним из основных направлений кадровой политики подавляющей части компаний.

Под «нематериальными» понимают все методы, не относящиеся к непосредственной оплаты труда, которые направлены на повышение

лояльности работников к предприятию одновременно со снижением затрат на оплату труда.

Существует несколько определений нематериальной мотивации, некоторые из них представлены ниже:

- с точки зрения О.С. Артамоновой «нематериальная мотивация – это создание у сотрудников внутренних мотивов к увеличению производительности труда и лояльности к компании с помощью использования методов, не связанных с какими-либо формами выплат материальных поощрений. В то же время многие методы нематериальной мотивации персонала предполагают определенные финансовые затраты» [5, с. 48];
- нематериальная мотивация с позиции Я.В. Хоменко – это те внешние стимулы немонетарной природы, которыми организация имеет возможность управлять в целях поощрения действенного труда сотрудников. Это и социально – психологическая атмосфера, и способы управления, и возможности карьерного и профессионального роста [35, с. 12];
- нематериальная мотивация в исследовании Н.С. Ермаковой представлена в качестве «поощрения сотрудников за качественную работу, которая никак не влияет на их заработную плату и другие выплаты» [16, с. 13];
- как пишут Н.Е. Дарбакова и ее соавторы, «нематериальная мотивация — это все, что работник компании получает от работодателя не «живыми» деньгами, что необходимо для повышения его лояльности и/или увеличения результативности его работы. Говоря иначе, это все, что компания делает, заботясь о своих сотрудниках. Если еще проще, это все, что получает сотрудник от компании, кроме заработной платы и бонусов» [12, с. 58].

Основная цель нематериального поощрения – максимизировать заинтересованность, а также удовлетворенность своей работой работников,

используя различные виды стимулов, например, интеллектуальных или моральных. Чем будет больше поощрений в виде льгот и услуг, тем будет больше заинтересованных рабочих в работе на предприятии. Такая политика должна привести к сокращению текучести рабочих, а также в состоянии предоставить определенный доход работникам компании в случае низкого уровня заработной платы. Новейшая практика иностранных и российских предприятий говорит о существенных изменениях в системе управления общественной политики в компаниях, которые предоставляют возможность составления большого перечня предоставляемых льгот и услуг во многих его формах. В таком случае, на первом плане будет находиться самореализация и саморазвитие (относится к нематериальному стимулированию).

Варианты по стимулированию сотрудников можно свести в определенные группы:

- это помощь в виде льгот, которая связана с графиком работы, с праздничными днями и всевозможными формами отпусков, листами временной нетрудоспособности, перерывами на отдых;
- материальные нефинансовые стимулы. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует предприятие. Прежде всего- это разнообразные подарки, которые предприятие предоставляет своим работникам;
- разнообразные мероприятия, которые не относятся к конкретному месту работы. Это внутренние праздники предприятия, которые приурочены чрезвычайным датам (юбилеи фирмы, изданию новой модели продукции, Год Новый, День независимости, выезды за город и экскурсии и др.);
- признание. Эти категории стимулов являются, наиболее важными. Прежде всего, это обычный комплимент подчиненным за их работу;
- вознаграждение, связанное с изменением статуса работника (повышение в должности, обучение работника за счет предприятия,

- приглашение сотрудника в качестве докладчика, предложение участвовать в материально выгодном проекте и многое другое);
- это награда, которая сопряжена с изменением места работы, а также все те меры, которые нужны для переоборудований необходимых технических средств рабочего места рабочего и эргономики. Самый главный эффект, который может быть достигнут благодаря нематериальной мотивации – это повышение ее уровня постоянства и заинтересованности рабочих в предприятии [27].

В рыночных условиях, к способам нематериального стимулирования сотрудников непосредственное отношение имеют теории «обогащения содержания и гуманизации труда» [22, с. 54].

Как, определяют В.И. Корнышов и О.В. Лозовая, «эта реакция изменений на определенную разницу в иерархической структуре мотивов, возможна стала благодаря возникновению многочисленных современных концепций, которые были объединены в новые принципиальные положения» [20, с. 127]. Эти типы под названиями теорий «качества трудовой жизни», «обогащения содержания работы», «гуманизации труда», «соучастия» рабочих трактуют потребность новых подходов к повышению и производственной активности работников [13].

1.2 Факторы, структура и значение нематериальной мотивации персонала и их структура

Мотивация трудовой деятельности обуславливается воздействием на человека в процессе труда различных групп факторов. С точки зрения Н.В. Досиной, факторы, оказывающие влияние на трудовую мотивацию, условно можно «подразделить на следующие группы:

- экономические – это факторы, влияющие на удовлетворение материальных потребностей (не будут рассматриваться в рамках данного проекта);

- социальные – факторы удовлетворения социальных и духовных потребностей;
- организационные – факторы удовлетворения потребностей в содержании работы, в организационной структуре, стиле управления;
- личностные – факторы удовлетворения индивидуальных (личностных) и эстетических потребностей, присущих конкретному человеку» [13].

Среди социальных факторов, влияющих на мотивацию, различают два уровня:

- факторы внутренней социальной среды организации;
- факторы внешней среды, влияющие на социальный климат и социальные отношения внутри организации.

Как пишут Р.А. Галиахметов и Н.Н. Пушина «к социальным факторам внутренней среды, значимым для мотивации, относят: имидж организации; состояние социальной инфраструктуры организации; удовлетворенность работника собственным статусом; понимание значимости и наличие пользы от выполнения собственной работы; возможности развития и совершенствования личности; внутриорганизационное социальное равенство; доступность системы повышения квалификации и профессионального образования внутри организации для всех профессий и уровней персонала»[8, с. 528].

Нематериальные факторы стимулов делятся на те, которые требуют затрат и те, что не требуют затрат. По мнению Н.С. Ермаковой, «стимулы, требующие затрат должны быть направлены на повышение качества труда. Чтобы достичь данной цели можно организовать питание работников за счет предприятия, предоставить абонементы в фитнес центры, обеспечить медицинское обслуживание и тому подобное» [16, с. 6]. К стимулам, которые не требуют затрат со стороны предприятия можно отнести включение сотрудников в процесс принятия решений, возможность выбора графика работы и тому подобное.

Стимулы, которые не требуют затрат это морально-психологические ориентированы на мотивацию работника как личности, а не как механизма, который призван выполнять производственные функции. Целью использования морально-психологических стимулов является предоставление информации об успешных результатах деятельности работника.

Согласно, результатов проведенных аналитических исследований, «рост фактора мотивации – является ведущим направлением в развитии самой организации. Чем выше мотивационный уровень работников организации предприятия, тем лучше и эффективнее они выполняют свою работу. Это, свидетельствует о том, что организация предприятия в состоянии получать более высокие результаты деятельности и улучшить свои доходы» [17, с. 232].

Среди «социальных факторов внешней среды, влияющих на формирование мотивации, Н.О. Заручникова выделяет:

- состояние социальной инфраструктуры места жительства персонала организации;
- доступность средств, обеспечивающих полноценное использование свободного времени;
- удовлетворение потребности в социальной защищенности, в частности в покрытии части расходов на удовлетворение потребностей, обеспечивающих качество жизни, сохранение здоровья» [18, с. 14].

Организационные факторы условно можно подразделить на три группы: факторы профессиональной деятельности, групповые и управленческие факторы. Под «факторами профессиональной деятельности О.В. Журавлевой понимаются компоненты труда, которые влияют на мотивацию:

- эргономика – условия труда, обеспечивающие достижение максимальной эффективности в работе;
- инициатива и творческая составляющая трудовой деятельности;
- предоставление работнику возможностей для проявления и демонстрации исключительных данных;

- соревновательный компонент труда;
- исследовательский, познавательный компонент труда» [17, с. 232].

Управленческие факторы по мнению Е.В. Ивановой обычно тесно связаны с экономическими. «На трудовую мотивацию сотрудников могут влиять:

- уровень формализации организационной структуры, ее мобильность, дублирование организационных структур;
- стиль управления, существующий в организации;
- преобладание гуманистических тенденций в управлении персоналом организации;
- поощрение инициативы и творчества;
- использование в управлении организацией технологий, ориентированных на обучение и развитие персонала;
- прозрачная система оценки, подбора, наказания, поощрения персонала» [19, с. 65].

Личностные факторы по мнению В.М. Лизинского обусловлены «потребностями личности и охватывают все стороны ее жизнедеятельности:

- ценностная и целевая ориентации личности;
- физические способности личности к труду;
- трудолюбие личности;
- индивидуальные свойства, влияющие на трудовое поведение личности (порядочность, принципиальность, ответственность, аккуратность и пр.);
- комфортные и эстетические условия труда, рабочее место (освещенность, цветовая гамма помещения и пр.)» [23, с. 13].

В качестве общих способов воздействия на факторы, влияющих на мотивацию сотрудников выделяют эффективную обратную связь с непосредственным руководителем, т.е. работники должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;

Создание для сотрудников условий, способствующих росту самооценки и самоуважения, этого можно достичь «с помощью следующих инструментов:

- объективная, справедливая оценка и поощрение достигнутых высоких результатов;
- привлечение работников к участию в принятии управленческих решениях;
- установление доверия через делегирование сотрудникам достаточных полномочий;
- разработка карьерограммы для каждого сотрудника;
- организация или поддержка обучения сотрудников, способствующего повышению уровня их компетентности;
- поручение сотрудникам ответственных заданий, требующих полной отдачи;
- поощрение инициативы и создание условий для развития творческих способностей» [28, с. 126].

Разбирая способы воздействия на факторы, влияющих на мотивацию сотрудников можно сделать выводы о том, что важную роль в формировании мотивации персонала к труду играет не только отдел по работе с персоналом и топ-менеджмент компании, но и непосредственный (линейный) руководитель.

Роль непосредственного руководителя очень важна в формировании нематериальной мотивации персонала.

Выше рассмотрены вопросы мотивации персонала, факторы, влияющие на мотивацию персонала, роли в вопросах мотивации от топ-менеджмента компании и отдела по работе с персоналом до непосредственного (линейного) руководителя.

Далее нужно разобраться, как диагностировать мотивационное состояние компании, чтобы правильно направлять воздействие и применять соответствующие методы.

Таким образом, мотивация в современной организации напрямую

влияет на результаты работы. Но какими бы ни были составляющие системы мотивации, важно, чтобы их комбинация была правильной.

Современная система мотивации включает работы по двум основным направлениям: обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности и воздействие на организационное поведение персонала.

Для формирования мотивационной системы на предприятии необходимо изучить сферу интересов и хобби работников, чем они занимаются в свободное время и эти интересы необходимо поощрять.

Давая возможность развиваться своим подчиненным, руководитель тем самым развивает свою компанию в соответствии с современными требованиями. Эффективными признаками системы мотивации по мнению являются:

- заинтересованность у рабочих к своему труду;
- трудовой энтузиазм и заинтересованность в успешном исходе;
- рабочая инициативность, и соответствующее стремление к повышению труда;
- устойчивая и надежная трудовая дисциплина;
- подготовленность к переменам в принятии ответственности;
- Добровольное наставничество и взаимная помощь;
- высокое стремление к повышению своей заработной платы [29, с. 51].

Согласно исследованию, которое проводилось среди людей с разным уровнем дохода выяснялись факторы, которые влияют на уровень производительности работников и те факторы, которые важными для обеспечения высокого, среднего и низкого уровня [15, с. 75].

Шкала оценки от 1 до 10:

- «10» – «очень важный фактор для принятия решения оставаться на предприятии»;
- «1» – «совсем не важно».

Полученные выводы представим в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Значение факторов влияния на производительность рабочих

Уровень производительности	1		2		3	
	фактор	значения	фактор	значения	фактор	значения
Высокий	интересная работа	8,0	достойный уровень зарботной платы	6,5	карьерный рост	6,3
Средний	интересная работа	6,8	достойный уровень зарботной платы	6,2	признание	5,9
Низкий	достойный уровень зарботной платы	7,0	условия труда	6,6	интересная работа	6,3

Итак, для обеспечения высокого и среднего уровня производительности важнейшим фактором является интересная работа, тогда как для низкого уровня производительности решающее значение имеет материальная составляющая, то есть надлежащий уровень заработной платы, а интересная работа – на последнем месте. Это подтверждает ведущую роль нематериальной мотивации.

Примером эффективного использования мотивационной системы является корпорация «Google». «Google» открыла для персонала большой спортивный комплекс на открытом воздухе, куда входят: футбольное поле, баскетбольная и хоккейная площадки и два теннисных корта. Работники также получают в подарок смартфоны, могут сделать бесплатную прическу или получить консультацию врача непосредственно в офисе. Родителям компания предлагает дополнительные отпуска по уходу за ребенком – 4,5 месяцев для матерей и 3 месяца для отцов.

На сегодняшний день отечественные компании начинают учитывать зарубежный опыт и активно используют нематериальную мотивацию. Успешно построенная система мотивации эффективно действует в компании АО «Лаборатория Касперского», где используются такая важная

составляющая нематериальной мотивации как гибкий график работы. Работники на данном предприятии не ограничены «временными рамками» – им просто предоставляется информация и фиксируется в трудовом договоре о количестве часов, которые они должны отработать в месяц.

К услугам рабочих есть удобный офис с современным дизайном, в котором расположились много комнат для работы и проведения переговоров, тренажерный зал, множество комнат отдыха с телевизорами, удобными диванами и маленькими кухнями, терраса с телескопом и зеленым уголком. Систематически для персонала проводятся различные тренинги, реализуются программы обучения, вручаются подарки, премии и тому подобное. Все перечисленное является только небольшим перечнем того, что делает компания для своих работников и их поощрения к продуктивному труду. Как показывает практика, такие мероприятия делают компанию невероятно успешной и еще раз подтверждает правильно организованную систему мотивации [32, с. 40]. Достаточно активно нематериальную мотивацию используют в сетях гипермаркетов и супермаркетов России.

Итак, как свидетельствует таблица, широкая практика применения форм нематериальной мотивации позволяет предприятиям успешно функционировать на рынках.

Показатели эффективности должны быть объективными и понятными, должны ясно и четко рассчитываться и должны быть непосредственно связаны с функциональными обязанностями сотрудника. Системы мотивации существенно отличаются при традиционном и современном подходах, данные отличия рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 – Разные подходы к системе нематериальной мотивации персонала

Составляющие системы мотивации	Традиционный подход	Современный подход
Целеполагание	не предполагает прямой связи мотивации с целями организации	мотивационная система, максимально соответствующая реализации целей
Командо-образование	если каждый из сотрудников достиг поставленных перед ним индивидуальных целей, то будут достигнуты и цели организации.	результаты работы организации напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы
Компенсационные системы	оплата труда сама по себе является сильным мотиватором; ее увеличение связано с развитием организации	хорошо выполненная работа достойно вознаграждается, способствуя повышению эффективности выполнения других заданий;
Управление карьерой	«Вертикальная карьера»	«горизонтальная», или «матричная», карьера.
Развитие персонала	Обучению и развитию персонала уделяется незначительное внимание, оно организуется по предписаниям проверяющих органов (обучение экологов)	систематический, непрерывный процесс обучения, с целью получения знаний работников, развития их навыков,
Оценка персонала	оценку осуществляет аттестационная комиссия; в конечном счете, она является обоснованием для увольнения	оценку проводит непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и т.д.; целями оценки являются развитие сотрудников
Корпоративная культура	особое внимание развитию корпоративной культуры не уделяется, реализуется на основе старых традиций.	целенаправленное формирование идей, взглядов, ценностей, которые разделяются членами организации.

Таким образом, при построении эффективной мотивационной системы на предприятии необходимо руководствоваться принципом, что каждый человек – это индивидуальность. По этим причинам необходимо признавать труд каждого отдельного работника и предоставлять ему возможность принимать решения по вопросам, которые находятся в его компетенции.

Таким образом, в первой главе данной работы были рассмотрены подходы разных авторов к определению сущности мотивации. Так, мотивация – это комплекс внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к осуществлению трудовой деятельности и формируют стремление работать более эффективно. В свою очередь система мотивации в организации – это совокупность мер, которые стимулируют трудовую деятельность работников, повышают эффективность и производительность труда.

2 Анализ системы управления трудовой мотивацией персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Полное и сокращенное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «УК ЖКХ Г. Тольятти».

Основной вид деятельности: управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе (68.32.1).

Управляющая компания ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» создана профессионалами в сфере управления и эксплуатации зданий и сооружений. В компании работают специалисты с высоким профессиональным уровнем [36].

Юридический адрес: 445037, Самарская область, город Тольятти, пр-кт Степана Разина, д. 16а, помещение 22

Фактическое местонахождение организации: г. Тольятти, пр-т Степана Разина, д.16а

Цели компании – повышение качества обслуживания населения в сфере жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с нормами, повышение уровня технического содержания жилищного фонда, надежности инженерных систем, содержания придомовых территорий, улучшение системы санитарной очистки.

В таблице 4 представлена динамика основных организационно-экономических показателей деятельности исследуемого экономического субъекта за 2021-2023 гг.

Данные для анализа были взяты из внешних источников по исследуемой организации.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста, %	Абсолютное изменение (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, т. р.	436 212	640 690	1 000 000	204 478	46,28	359 310	56,08
Себестоимость продаж, т. р.	390 024	572 534	847 600	182 510	46,79	275 066	48,04
Валовая прибыль (убыток), т. р.	46 188	68 156	198 300	21 968	47,56	130 144	190,95
Управленческие расходы, т. р.	44 101	52 366	64 600	8 265	18,74	12 234	23,36
Коммерческие расходы, т. р.	0	-27	0	-27	-	27	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	2 087	15 763	133 700	13 676	655,29	117 937	748,19
Чистая прибыль, т. р.	7 233	17 987	91 700	10 754	148,68	73 713	409,81
Основные средства, т. р.	18 401	22 049	17 900	3 648	19,83	-4 149	-18,82
Оборотные активы, т. р.	333 729	404 966	513 600	71 237	21,34	108 634	26,83
Численность ППП,	72	80	76	8	111,11	-4	95,00
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	3610,00	3880,00	5280,00	270,00	7,48	1400	36,08
Производительность труда работающего, т. р. (строка 1/строка 10)	6058,5	8 008,625	13157,89	1950,125	1,32	5 149,27	1,642
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	50,138	48,50	69,47	-1,64	-0,4	20,97	43,27
Фондоотдача	23,71	29,06	55,86	5,35	22,56	26,80	92,22
Оборачиваемость активов, раз (строка 1 /	1,31	1,58	1,95	0,27	20,61	0,37	23,42
Рентабельность продаж, % (строка 6 / строка 1) /100%	0,48	2,46	13,37	1,98	412,50	10,91	443,49
Рентабельность производства, % (строка 6 /(строка 2 + строка 4 + строка 5) /100%	0,48	2,52	14,66	2,04	425,00	12,14	481,74
Затраты на рубль выручки, (строка 2 + строка 4 + строка 5) /	99,52	97,53	91,22	-1,99	-1,99	-6,31	-6,46

На рисунке 1 проиллюстрированы основные показатели из Отчета о финансовых результатах ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» за 2021-2023 гг.

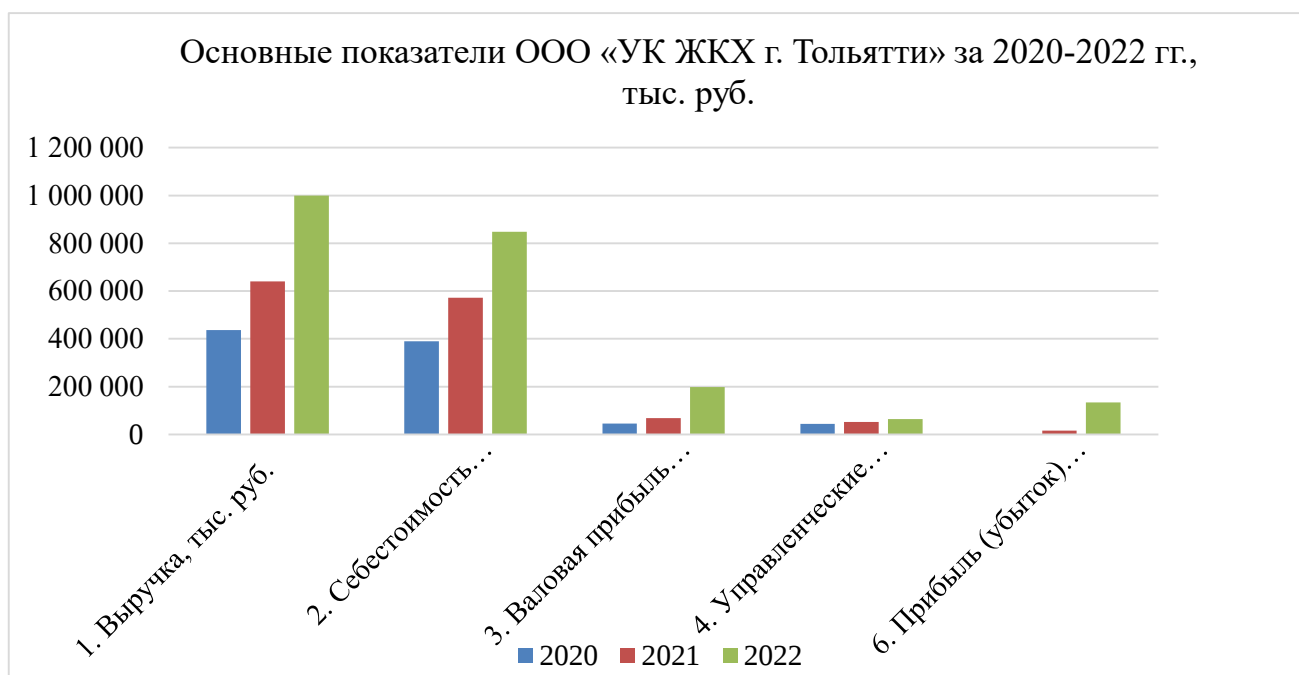


Рисунок 1 – Основные показатели из Отчета о финансовых результатах ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» за 2021-2023 гг., т. р.

Текущее экономическое состояние организации можно оценить, как стабильное и достаточно удовлетворительное, так как экономический субъект постоянно увеличивает свою чистую прибыль, обеспечивая себе финансовую устойчивость и конкурентоспособность на современном рынке.

В рамках исследуемой нами темы исследования важно провести комплексный анализ численности, динамики и структуры персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Организационная структура ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» отражает иерархическую структуру, которая выстроена в компании (рисунок 2).

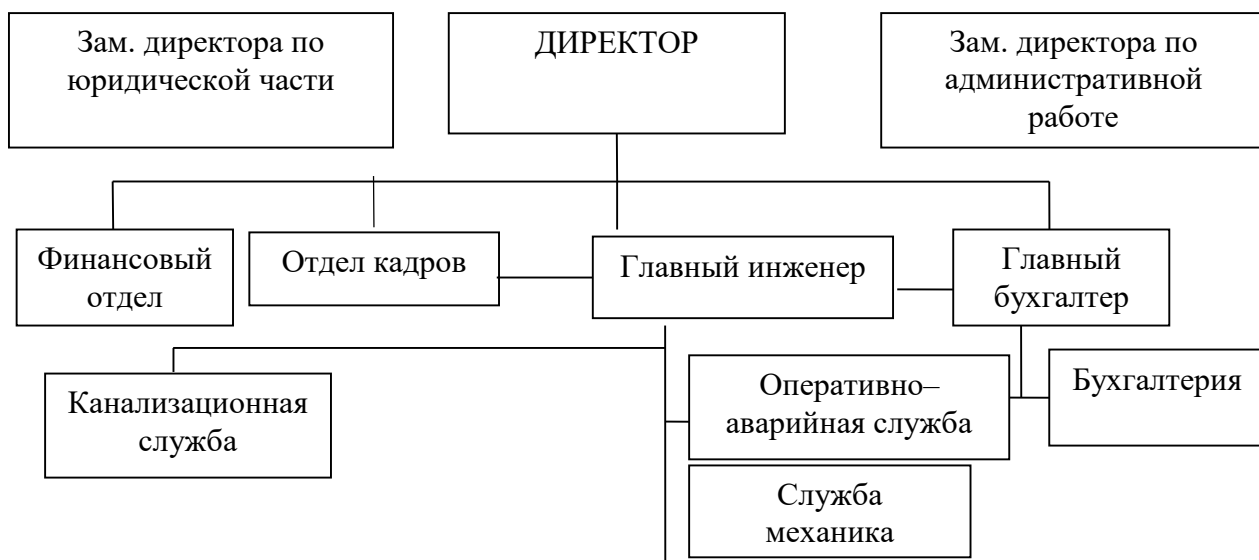


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Управление предприятием осуществляется на основе принципа вертикальной иерархии – от высшего звена управления к низшему через руководителей функциональных подразделений предприятия. Управление предприятием осуществляется в строго соответствии с требованиями нормативных актов РФ и в первую очередь – с требованиями Трудового кодекса РФ [35]. Внутренняя документация включает в себя приказы директора ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», служебные, докладные записки, заявления. Данные документы оформляются на фирменном бланке предприятия, с обязательным указанием подписи автора документа, даты и его фамилии. Рассмотрим УК ЖКХ г. Тольятти должностных обязанностей директора в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»:

- заключение договоров на поставку энергоресурсов напрямую с поставщиками;
- осуществление контроля за соблюдением планов по выполнению ремонтных работ в помещениях домов; за регулярным, как текущим, так и профилактическим ремонтом оборудования (лифты, котлы и др.);
- контроль финансового состояния и основных экономических

показателей деятельности;

- согласование и утверждение итоговой стоимости услуг;
- утверждение финальных версий должностных инструкций персонала.

В целом, ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» действующее в соответствии с лицензией, имеет надежную репутацию как предприятия, выполняющего работы на высоком профессиональном уровне в соответствии договорными обязательствами. Исследуемая организация взаимодействует с 13 контрагентами, в числе которых 6 крупных компаний, 78 государственных контракта выполнено. Система работы с персоналом в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», состоит из шести взаимосвязанных подсистем: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, адаптация персонала и обучение персонала. Планирование персонала в компании подразделяется на технико-экономическое и оперативно-производственное. Кадровая политика в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» реализуется через нормативные документы, регламентирующие деятельность по управлению персоналом. Согласно данным таблицы 5, существуют разные методы в стратегии управления персоналом ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Таблица 5 – Методы в стратегии управления персоналом ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Метод	Реализация метода
Административно – организационные методы управления	Использование властной мотивации
Экономические методы управления	Материальное стимулирование труда работников: использование повременно – премиальной формы оплаты труда
Социально – психологические методы управления	Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты отпускных и т.п.)

Все операции по управлению персоналом ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» осуществляются без использования компьютерных программ, что значительно облегчило бы деятельность менеджеров по кадрам в следующих элементах кадровой политики: отбор и найм кадров, проведение адаптации персонала [3, с. 177]. Схема системы управления персоналом ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» изображена ниже (рисунок 3).

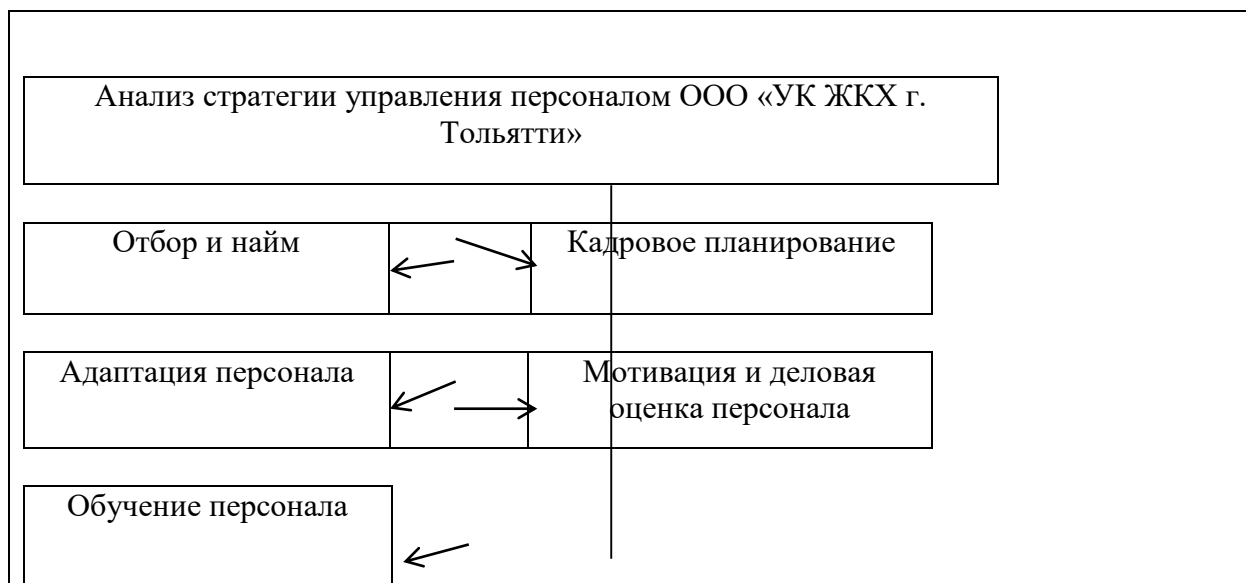


Рисунок 3 – Схема системы управления персоналом ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Проведем анализ трудовых ресурсов ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». В первую очередь, с целью определения обеспеченности ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» персоналом представим анализ численности и структуры персонала за 2021-2023 гг. (таблица 6).

Таблица 6 – Структура кадров ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	План	Абсолютное отклонение		Темп роста, %		Коэффициент обеспеченности в 2023 г., %
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022	
Всего, человек в том числе:	72	80	76	80	8	-4	111,11	95	95
Руководители	4	5	5	5	1	0	125	100	100
Специалисты	53	57	54	57	4	-3	107,55	94,74	94,74
Рабочие	15	18	17	18	3	-1	120	94,44	94,44

Для наглядности представим данные в виде графика (рисунок 4).

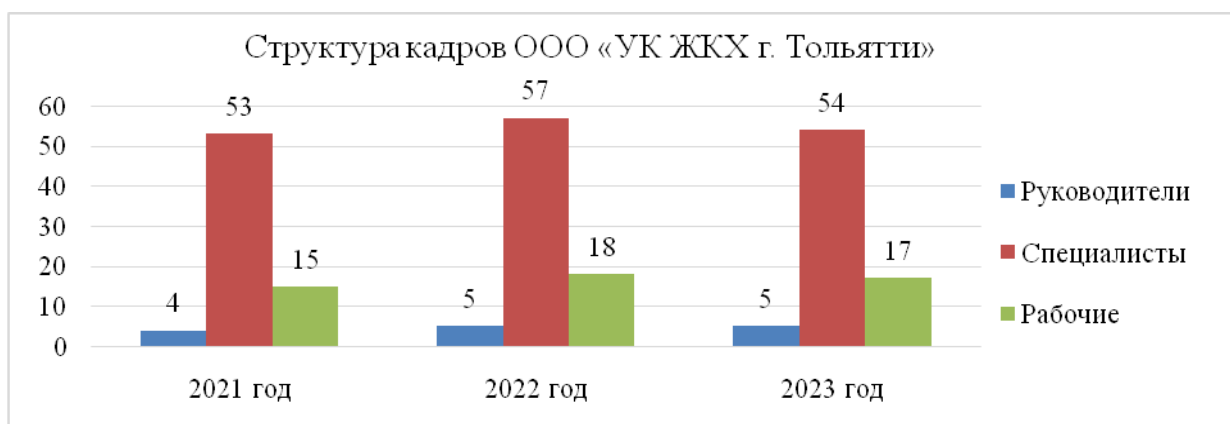


Рисунок 4 – Структура кадров ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» за 2021-2023 гг.

Рисунок 4 наглядно показывает, что наибольший удельный вес в структуре персонала за весь анализируемый период занимали специалисты, численность которых в 2023 году снизилась и не достигает плана. Также в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» не достигает плана численность рабочих (1 человек). Кроме этого, в 2023 году отмечается снижение численности персонала на 4 человека. В связи с этим можно сделать вывод, что штат персонала не полностью укомплектован, о чем также свидетельствует коэффициент обеспеченности за 2023 год. Далее представим структуру персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по полу в динамике с 2021 по 2023 гг.

(таблица 7).

Таблица 7 – Анализ распределения персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по полу за 2021-2023 гг.

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Изменение			
				2022 г./2021 г.		2023 г./2022 г.	
				абсолютное	относ., %	абсолютное	относ., %
Мужчины, человек	47	51	48	4	108,51	-3	94,12
Женщины, человек	25	29	28	4	116	-1	96,55
Всего, человек	72	80	76	8	111,11	-4	95,0

На основе данных таблицы 7, можно сделать вывод, что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» численность мужчин в коллективе превышает численность женщин, что обусловлено характером деятельности организации. Также необходимо отметить, что в 2023 году, по сравнению с 2022 годом, отмечается снижение численности мужчин на 3 человека, а женщин – на 1 человека. Далее в таблице 8 представим анализ структуры персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по возрасту за период 2021-2022 гг.

Таблица 8 – Анализ персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по возрасту за 2021- 2023 гг. (человек)

Показатель	2021 год	2022 год	2023 год	Изменение			
				2022 г. к 2021 г.		2023г.к 2022 г.	
				+/-	%	+/-	%
до 30 лет	12	15	14	3	125,0	-1	93,33
от 31 до 35 лет	23	25	24	2	108,7	-1	96,0
от 36 до 45 лет	19	21	19	2	110,52	-2	90,48
от 46 лет	18	19	19	1	105,56	-	-
Всего	72	80	76	8	106,32	-4	95,0

Анализируя представленные данные, можно отметить, что в период с 2021-го по 2022-ый год наблюдается стабильная тенденция снижения контингента. Так, в 2023 году возрастная категория от 36 лет до 45 лет снизилась на 2 человек или -9,52%; от 31 лет до 35 лет снизилась на 1 человек

или на -4%; до 30 лет снизился на 1 человек или -6,67%; от 46 лет до 50 лет снижения не происходило.

Для более наглядного представления структуры кадров организации по возрасту, представим данные в виде гистограммы (рисунок 5).

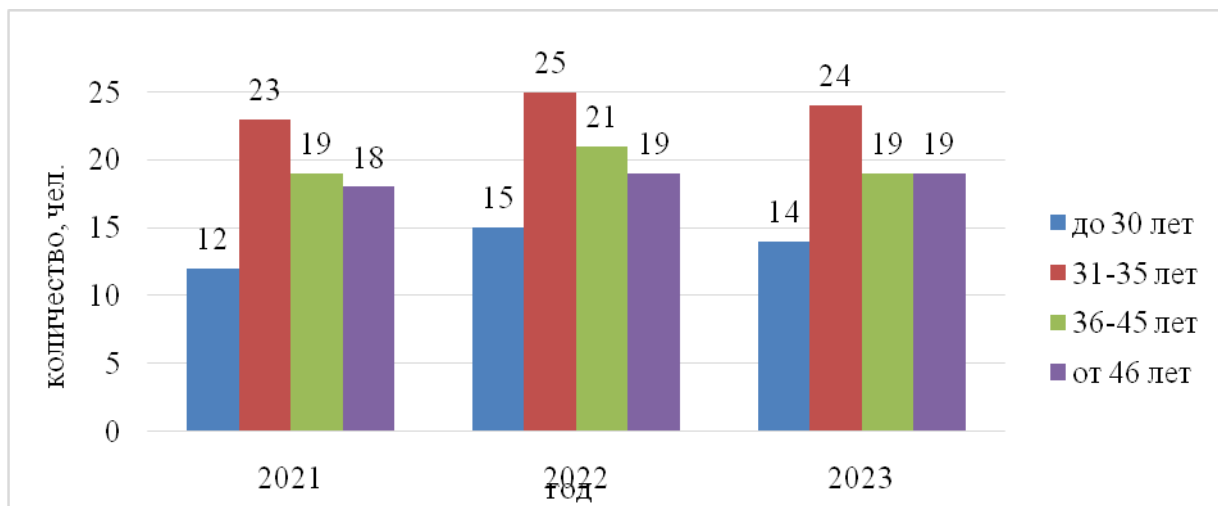


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по возрасту, 2021-2023 гг.

Таким образом, на рисунке 5 наглядно видно, что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» осуществляют трудовую деятельность сотрудники разных возрастов, однако, наименьшее количество сотрудников находятся в возрасте до 30 лет, наибольшее – от 31 до 35 лет.

Далее проведем анализ образовательного уровня персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» и представим общие данные в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по уровню образования за 2021-2023 гг.

Показатель	Год			Изменение			
	2021	2022	2023	2022 г./ 2021 г.		2023г./ 2022 г.	
				абсол.	относ., %	абсол.	относ., %
высшее	59	64	60	5	108,47	-4	93,8
среднее профессиональное	10	13	13	3	130,0	-	-
начальное профессиональное	3	3	3	-	-	-	-
всего, человек	72	80	76	8	111,11	-4	95,0

Представим данные в виде гистограммы (рисунок 6).

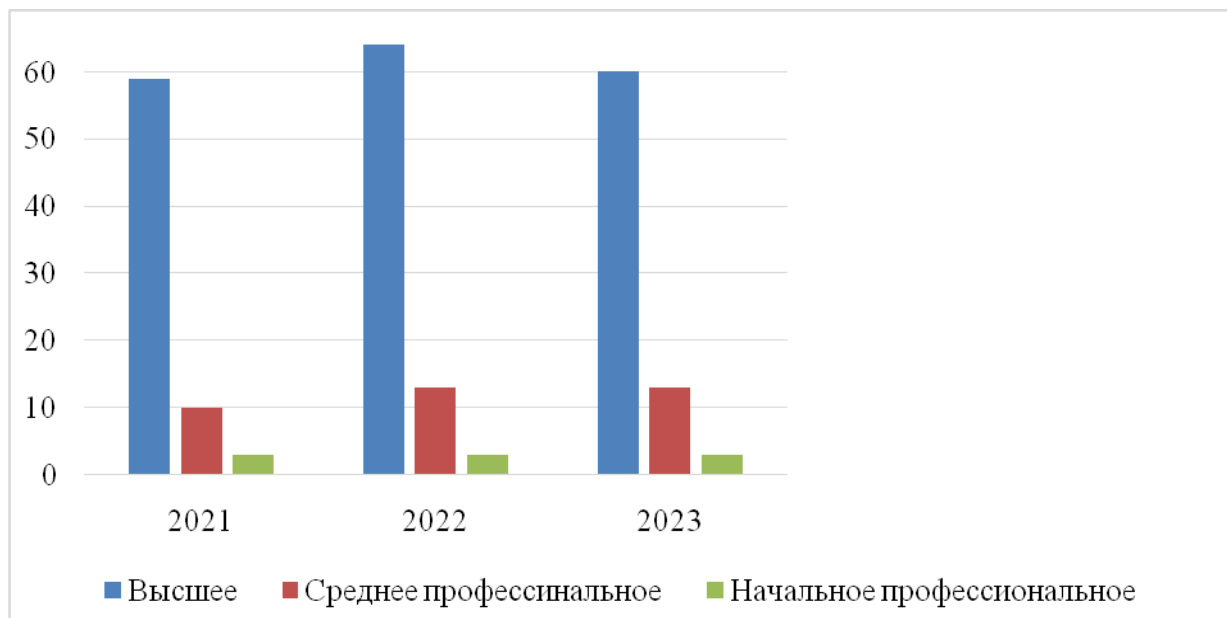


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по уровню образования за 2021- 2023 гг.

Таким образом, согласно данным таблицы 9 и рисунка 6, в 2023 году, относительно 2022 года, сократилось количество сотрудников, имеющих высшее образование (на 4 человека). И, поскольку количество сотрудников со средним профессиональным и начальным профессиональным образованием не изменилось, а количество сотрудников всего также сократилось на 4 человека, можно сделать вывод, что все уволенные сотрудники имели высшее образование. В целом, исходя из проведенного анализа, можно отметить, что

основная часть персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» имеет высшее образование, что свидетельствует о хорошей профессиональной подготовке.

Анализируя кадровый состав организации, важным является его оценка по стажу работы (таблица 10). Согласно данным таблицы 10, можно сделать вывод, что в 2023 году, по сравнению с 2022 годом, в организации увеличилось количество специалистов, имеющих стаж работы до 5 лет, однако сократилось количество работников со стажем от 11 до 20 лет и свыше 20 лет на 7 и 2 человек соответственно. Отметим, что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» трудятся сотрудники с разным стажем работы, что позволяет им обмениваться опытом, передавать знания и навыки.

Таблица 10 – Структура персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по общему стажу работы за 2022-2023 гг.

Показатель	Количество человек		Изменение	
			2023 г. / 2022г.	
	2022 г.	2023 г.	Относительное (%)	Абсолютное (человек)
До 5 лет	16	23	143,75	7
6-10 лет	22	22	100	0
11-20 лет	31	24	77,42	-7
Свыше 20 лет	10	8	80	-2
Всего, чел	80	76	95	-4

В целом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что персонал анализируемой организации состоит из относительно молодых, но уже имеющих немалый стаж работы, специалистов. Можно заключить, что большая часть сотрудников находятся на «пике» карьеры, стремятся к развитию и способны посредством трудовой деятельности приводить организацию к достижению целей. Таким образом, был проведен анализ кадрового состава ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» по таким критериям, как: категория сотрудников, пол, возраст, уровень образования и стаж работы. В целом по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что персонал организации профессиональный и перспективный.

2.2 Специфика мотивации труда персонала и анализ эффективности нематериальных стимулов в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

В нынешних условиях хозяйствования все предприятия вынуждены осуществлять свою деятельность в конкурентных условиях, расширять и находить возможности на рынке товаров и услуг, осваивая и изучая новый тип поведения, и подтверждая этим свою конкурентоспособность.

Стратегия развития современного предприятия обязательно должна учитывать основные тренды с ориентацией на диджитализацию процессов, обеспечение устойчивого развития и прорывные технологии.

В этих условиях, как отмечают Т.Е. Герасимова, Н.В. Барсукова, важным ресурсом предприятия считается трудовой персонал (кадры), которые влияют на рост качества труда и производительности деятельности предприятия [10, с. 80]. Именно эффективное использование персонала на каждом предприятии сильно зависит от мотивации труда, как побуждение человека к эффективно-продуктивной деятельности. Большая отдача работников возможна лишь в том случае, если они заинтересованы в высоком результате, которой позволяет работнику получить удовлетворение его важнейших потребностей [4].

А.Э. Галина, К.В. Евдокимова выделяют следующие «виды мотивации персонала неизменные для любого вида организации:

- материальная – повышение оклада, доплаты и надбавки, сменная часть заработка, премии, комиссионные;
- нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);
- моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т.

п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;

- организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании» [9, с. 131].

На сегодня, руководители предприятий из различных элементов пособий употребляют только отдельные их разновидности. Она предоставляет основу для создания единой системы стимулирования труда. Эта система бы ориентировалась на развитие трудового потенциала, его оптимальное использование, и высокую результативность предприятия в целом. В настоящее время, недостаточное внимание уделяется использованию нематериальных методов стимулирования труда, без привлечения которых, систему поощрения нельзя считать целостной. Нематериальное стимулирование работников – является одним из основных направлений кадровой политики подавляющей части компаний.

Под «нематериальными» понимают все методы, не относящиеся к непосредственной оплаты труда, которые направлены на повышение лояльности работников к предприятию одновременно со снижением затрат на оплату труда.

Основная цель нематериального поощрения – максимизировать заинтересованность, а также удовлетворенность своей работой работников, используя различные виды стимулов, например, интеллектуальных или моральных. Чем будет больше поощрений в виде льгот и услуг, тем будет больше заинтересованных рабочих в работе на предприятии. Такая политика должна привести к сокращению текучести рабочих, а также в состоянии предоставить определенный доход работникам компании в случае низкого уровня заработной платы. Новейшая практика иностранных и российских предприятий говорит о существенных изменениях в системе управления общественной политики в компаниях, которые предоставляют возможность составления большого перечня предоставляемых льгот и услуг во многих его

формах. В таком случае, по мнению В.И. Корнышова и О.В. Лозовой, на первом плане будет находиться самореализация и саморазвитие (относится к нематериальному стимулированию) [20, с. 126].

Главная мотивация у сотрудников – подняться по карьерной лестнице, а в расширяющейся и быстро растущей организации сделать это реально, и наблюдается очень быстрый рост.

Система мотивации и стимулирования сотрудников в организации направлена на побуждение к продуктивной, плодотворной, высокоэффективной работе, которая отражается на коммерческой деятельности организации в целом. Управление мотивацией труда персонала является важным аспектом в организации, поскольку лишь мотивированные сотрудники могут быть заинтересованы в эффективном труде и способны привести организацию к достижению желаемых целей [6]. В рамках анализа действующей системы мотивации в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», прежде всего, рассмотрим инструменты материальной мотивации, основным из которых является оплата труда.

Порядок оплаты труда сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» регламентируется такими документами, как:

- положение об оплате труда, которое содержит информацию о размере заработной платы, порядке и сроках ее выплаты, а также о порядке и условиях начисления единовременных выплат;
- положение о премировании, содержащее информацию о размерах и видах премий, на которые могут претендовать работники, а также об условиях получения премий.

Целью данных положений является обеспечение материальной заинтересованности работников в осуществлении трудовой деятельности, улучшении качественных и количественных результатов труда. К материальному стимулированию персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» относятся:

- заработная плата сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», которая состоит из оклада и премий. В ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» используется система оплаты труда в виде оклада и премий. Работнику сверх основного заработка начисляется и выплачивается премия по окончании года в размере 15% от оклада. (Для управленческого персонала 10%). Для управленческого состава работников существует определенная ставка, но основной упор делается на бонусную часть заработной платы;
- процесс премирования сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» – это двухсторонний процесс, направленный на повышение эффективности и результативности работы, как сотрудника, так и организации в целом.

Периодичность выплат основной премии напрямую со сроками получения конечного результата деятельности сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» – 1 раз в год.

Оплата труда в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от должности, сложности выполняемых рабочих задач, степени ответственности работника, уровня его образованности, степени самостоятельности и прочих факторов. Также отметим, что размер фиксированной заработной платы основывается на анализе инфляции, зависит от динамики рынка, финансовых возможностей самой организации и не может быть ниже установленного минимального размера оплаты труда. Таким образом, представим в таблице 8 составляющие оплаты труда в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Так, можно сказать, что в таблице 11 представлены методы прямого материального стимулирования сотрудников.

Однако не менее важным является метод непрямого материального стимулирования, который заключается в предоставлении социальной защиты сотрудникам.

Данный метод направлен на обеспечение необходимого и достаточного

уровня медицинского обслуживания, предоставляя гарантии защищённости при непредвиденных обстоятельствах, а также повышая уровень возмещения утраченного заработка при выходе на пенсию.

Таблица 11 – Составляющие оплаты труда в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Элемент	Размер	Цель и условия применения
Фиксированная заработная плата	Средний размер примерно 30 тыс.руб. (например, у водителей, от 35 до 40 тыс.руб., в зависимости от отработанных часов)	Обязательная часть материальной мотивации, необходима для обеспечения и поддержания жизнедеятельности сотрудников
Премирование	8-15% от заработной платы	Применяется в случаях сверхурочной работы, работы в выходные и праздничные дни, за выполнение и перевыполнение плана. Признание эффективности деятельности сотрудника по итогам конкретного периода и благодарность со стороны руководства.
Единоразовые выплаты	1 500 – 5 000 руб.	Формирование и поддержание лояльности сотрудников через денежный подарок на день рождения и другие значимые события в жизни сотрудника, а также на профессиональные праздники.
Надбавки	От 1 000 руб.	Надбавки за выслугу лет, за индивидуальные профессиональные качества и достижения особо отличившихся работников

Система нематериальной мотивации в управляющей компании – это комплекс мотивационных программ, которые направлены на повышение удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала к ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», а также способствующих росту эффективности трудовой деятельности работника.

Рассмотрим в таблице 12 формы нематериального стимулирования.

Таблица 12 – Формы и виды нематериального стимулирования ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Виды	Формы	Мероприятия, проводящие в организации
Признание сотрудника как личности	Юбилей и день рождения	Дарят цветы и памятный подарок.
	Проводы на заслуженный отдых	Вручают почетную грамоту, ценный подарок
	Публичное признание заслуг	Дают грамоту
-	Повышение в должности	Повышение в карьере
Организация и проведение торжественных мероприятий	Празднование праздников	Работников поздравляют руководители организации, проводится награждение ценными подарками и грамотами

Перечисленные виды и формы нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, которые действуют на предприятии не большие и не полные. Очень многих нет в управляющей компании. Таким образом, стимулирование труда является очень важной составляющей эффективной работы ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». Не менее важным является метод нематериального стимулирования, который заключается в предоставлении социальной защиты сотрудникам.

Для формирования мотивационной системы на предприятии необходимо изучить сферу интересов и хобби работников, чем они занимаются в свободное время и эти интересы необходимо поощрять. Давая возможность развиваться своим подчиненным, руководитель тем самым развивает свою компанию в соответствии с современными требованиями. Эффективными признаками системы мотивации по мнению А.С. Садовниковой являются:

- заинтересованность у рабочих к своему труду;
- трудовой энтузиазм и заинтересованность в успешном исходе;

- рабочая инициативность, и соответствующее стремление к повышению труда;
- устойчивая и надежная трудовая дисциплина;
- подготовленность к переменам в принятии ответственности;
- Добровольное наставничество и взаимная помощь;
- высокое стремление к повышению своей заработной платы [30, с. 44].

На сегодняшний день отечественные компании начинают учитывать зарубежный опыт и активно используют нематериальную мотивацию. Достаточно активно нематериальную мотивацию используют в сетях гипермаркетов и супермаркетов России (Приложение А, таблица А.1).

Показатели эффективности нематериальной мотивации должны быть объективными и понятными, должны ясно и четко рассчитываться и должны быть непосредственно связаны с функциональными обязанностями сотрудника. Мотивация персонала является одним из ключевых критериев к повышению производительности труда и главным направлением кадровой политики любой организации. Анализ имеющейся литературы показывает огромное множество методов нематериального стимулирования и факторов, для которых это стимулирование необходимо. При разработке системы нематериальной мотивации персонала необходимо учесть существующую систему мотивации в компании и учесть мнение наибольшего количества сотрудников.

Рассмотрим методы и инструменты нематериальной мотивации в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

В первую очередь, отметим наличие системы обучения и наставничества. Работа, направленная на обучение и повышение квалификации сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», строится на основе утвержденного плана на год, в котором обозначены ключевые направления, темы и периоды обучения. Так, осуществляя трудовую деятельности в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», сотрудники имеют возможность непрерывно

обучаться, получать новые знания и навыки, которые необходимы в профессиональной деятельности и способствуют повышению квалификации. Это, в свою очередь, позволяет более быстро продвигаться по карьерной лестнице.

Говоря о системе наставничества, отметим, что за только принятыми сотрудниками на период испытательного срока закрепляется наставник, являющийся одним из наиболее опытных и высококвалифицированных сотрудников, который проводит краткий курс обучения и помогает в решении профессиональных задач. Система наставничества позволяет новому сотруднику более быстро и эффективно пройти период адаптации.

К методам морального поощрения в рамках нематериальной мотивации относится публичное признание заслуг и вручение благодарственных писем со стороны директора. Данные инструменты направлены на то, чтобы сотрудники чувствовали свою важность в организации и причастность к достижению ее целей. Дисциплинарный метод, направленный на применение негативных стимулов для повышения ответственности сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», регламентируется Положением о дисциплинарной ответственности работников. Согласно данному Положению, директор организации имеет право применить дисциплинарное взыскание за нарушения внутреннего распорядка, правил, установленных в организации, невыполнение поставленных задач в виде замечания, выговора, лишения премии или сокращения ее размера.

К нематериальным также относится такой социально-психологический метод, как проведение корпоративных мероприятий по случаю различных общепринятых праздников (Новый год, Международный женский день и др.). Благодаря корпоративным мероприятиям сотрудники ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» могут провести время в неформальной обстановке, поздравить друг друга, вручить подарки и так далее.

Рассмотрим расходы на нематериальное стимулирование в таблице 13.

Таблица 13 – Расходы на нематериальное стимулирование, в год

Варианты стимулов	Количество человек	Финансовые вложения на 1 работника, т. р.	Финансовые вложения в год, т. р.	Действительность
Поздравление с днем рождения, юбилеем	50	1	50	Улучшение климата, повышение доверия друг к другу, информация о личностных особенностях
Проводы на пенсию	2	5	10	внимания со стороны организации
На праздники	40	2	80	Внимание
На другие мероприятия	30	2	60	Улучшение климата, внимания со стороны организации
Итого	-	-	200	-

В таблице 14 рассмотрим виды, по которым осуществляется обучение персонала в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Таблица 14 – Виды обучения персонала в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Виды обучения	2021 г	2022 г	2023 г	Абсл. откл.	Темп роста, %
				2023/2022 гг.	
Обучение на рабочем месте, человек	5	4	6	2	150,0
Обучение за свой счет, человек	3	2	4	2	200,0
Обучение за счет предприятия в Вуз	0	0	0	0	0
Итого, человек	8	5	10	3	200,0

Из данных таблицы 14 видно, что большинство сотрудников проходит обучение на рабочем месте. Так, в 2023 году количество обученных на рабочем месте увеличилось на 2 человека или на 50%.

Обучение за свой счет прошли в 2023 году 4 человека. Обучались за свой счет работники в различных Вузах. Рассчитаем коэффициент обучения персонала для управляющей компании по формуле 1:

$$K_{об} = \frac{\text{количество работников прошедших обучение}}{\text{среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

где $K_{об}$ - коэффициент обучения персонала

2021 год.

$$K_{об} = 8/50=0,16$$

2022 год.

$$K_{об} = 5/52=0,1$$

2023 год.

$$K_{об} = 10/54=18$$

Из полученных данных видно, что коэффициент обучения персонала невысокий, что свидетельствует о недостаточно эффективной организации обучения персонала в управляющей компании.

Руководство предприятия не заинтересовано обучать своих сотрудников. В современной ситуации, когда на российских предприятиях ощущается нехватка как квалифицированного, так и неквалифицированного персонала этот подход нельзя назвать продуктивным.

Можно также утверждать, что обучение персонала за счёт работодателя или с его участием может само по себе стать важным и значимым фактором нематериальной мотивации и способствовать как заинтересованности персонала в работе организации, так и повышению уровня квалификации работников предприятия (Приложение Б, таблица Б.1).

Также обучение может способствовать карьерному росту работников, повысить эффективность работы организации в целом.

Далее рассмотрим, анализ карьерного роста в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», представленных в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика показателей карьерного роста в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2019-2022 гг.

Показатели	2019 г	2021 г	2022 г	абсл. откл.	Темп роста, %
				2022/2021 гг.	
Численность работников, человек	72	80	76	2	103,6
Численность сотрудников охваченных вертикальным и горизонтальным перемещениями	5	6	3	-3	50,0
Из них:	-	-	-	-	-
Численность специалистов повышенных в должности	3	3	2	-1	66,6
Численность специалистов переведенных на должность руководителя	2	3	1	-2	33,3

Итак, из проведенных расчетов таблицы 15 можно сделать вывод, относительно контингента сотрудников по вертикальному и горизонтальному перемещению за 2022 год, снизился на 3 человека или на 50%.

Численность специалистов, переведенных на должность руководителя в 2022 году по сравнению с 2021 годом снизилось на 2 человека. Численность специалистов, повышенных в должности в 2022 году уменьшилась на одного человека. Следовательно, существующая система карьерного роста в настоящее время недостаточно эффективна на предприятии.

Далее рассмотрим социально-психологические методы нематериального стимулирования, которые есть в управляющей компании.

В таблице 16 отметим, какие социально-психологические виды нематериального стимулирования существуют в управляющей компании.

Таблица 16 – Социально-психологические методы

Виды	Пояснение	Есть (+), Нет (-)
Личная похвала	Руководство выражает сотруднику наедине или в письменном виде вручение подарка	+
Дополнительный комфорт (улучшение рабочих мест)	Предоставление сотрудникам удобного и оснащенного необходимой техникой рабочее место, с соблюдением всех норм охраны труда	+
Условия для релаксации	Удовлетворение в отдыхе, питании, радости и удовольствии, на рабочем месте	- (нет комнаты отдыха, комнаты для принятия пищи)

Таким образом, в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» нет отдельной комнаты для отдыха, для приема пищи, для чаепития (рисунок 7).

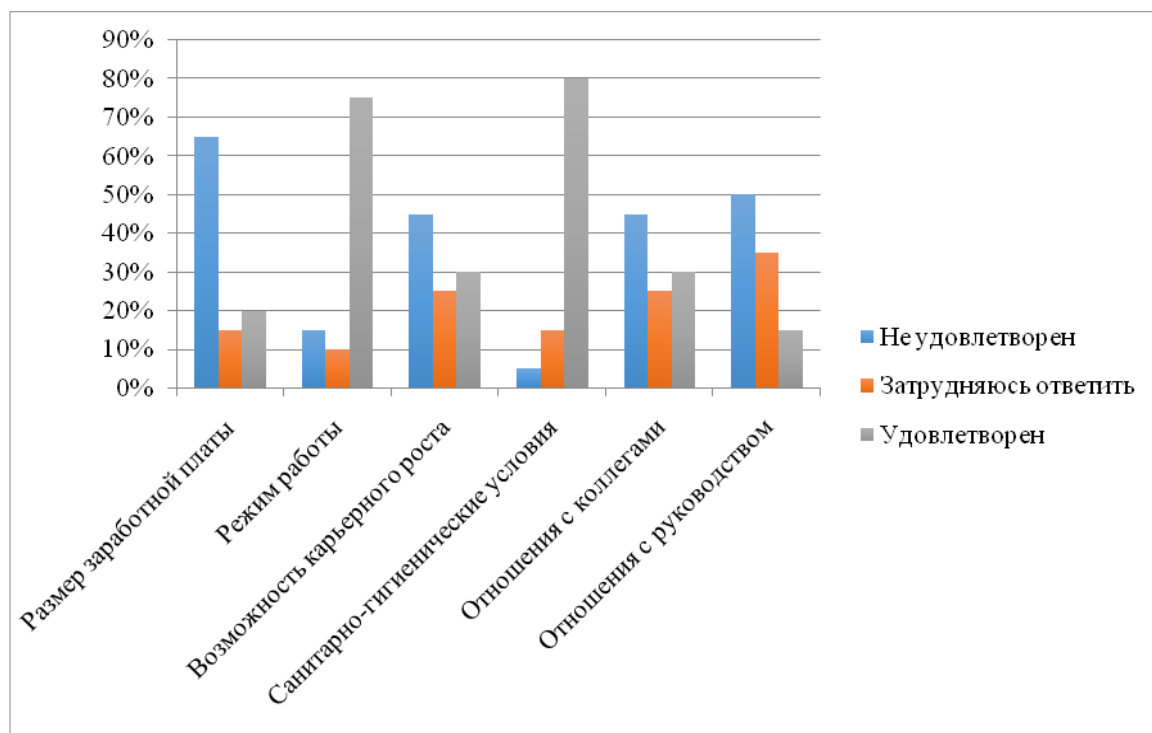


Рисунок 7 – Удовлетворенность сотрудников сторонами деятельности, %

Также сотрудники не в полной мере удовлетворены возможностью карьерного роста и взаимоотношениями внутри коллектива, что говорит о напряженном микроклимате. Высокий процент удовлетворенности получили такие показатели, как режим работы и санитарно-гигиенические условия в организации, значит, данные факторы не требуют изменений и устраивают персонал.

Далее двадцати сотрудникам ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» предлагалось оценить важность предложенных факторов (рисунок 8).

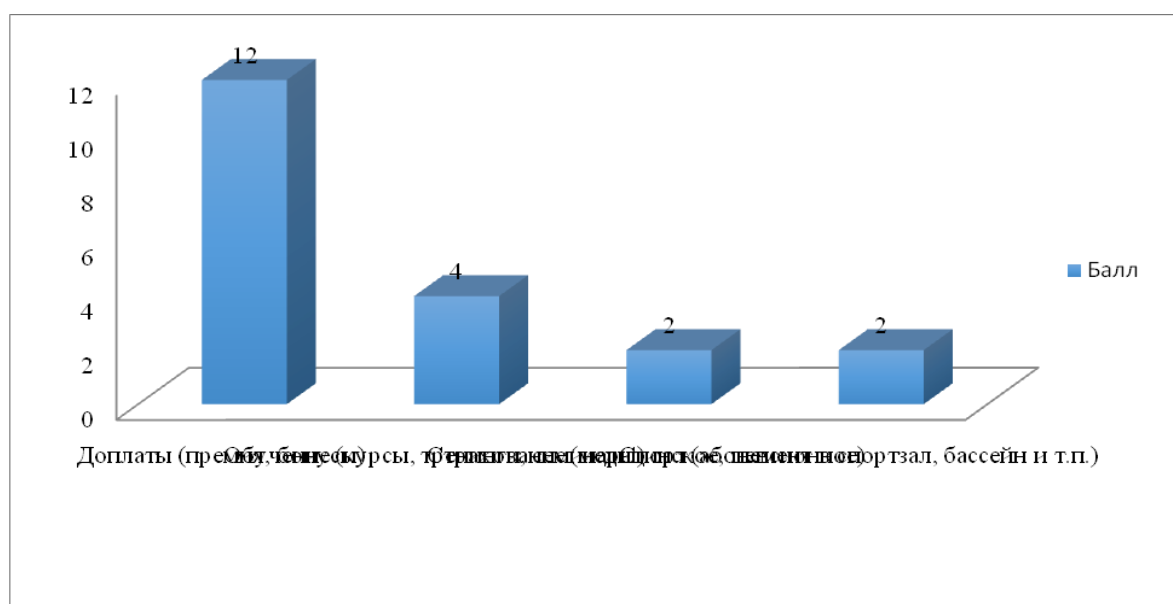


Рисунок 8 – Первостепенные виды материальной мотивации, балл

Из рисунка 8 видно, что предлагались материальные (денежные и не денежные) виды вознаграждений. Согласно полученным ответам, желаемым видом мотивации для опрошенных сотрудников стала доплата в виде премий и бонусов, а наименее важными – абонемент в спортивные комплексы и страхование (Приложение В, таблица В.1).

Ответы на вопрос, какой вид нематериальной мотивации интересует сотрудников в первую очередь, представлены на рисунке 9.

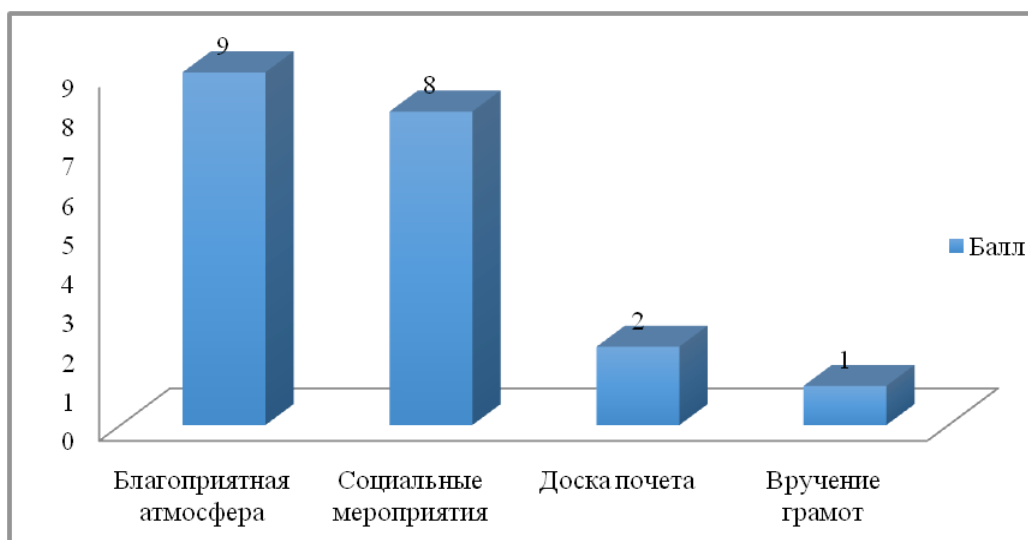


Рисунок 9 – Первостепенные виды нематериальной мотивации, балл

Из данных рисунка 8 видно, что наилучшим видом нематериальной мотивации сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» является благоприятная атмосфера в организации и проведение социальных мероприятий. Такие стимулы, как доска почета и грамоты в меньшей степени важны для опрашиваемых сотрудников.

Для оценки удовлетворенности трудом в организации был проведен анкетный опрос (приложения Б и В), в котором приняли участие те же 20 сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» разных должностей. Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале каждый из представленных критериев, где 1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен.

После проведения анкетирования был произведен анализ данных анкет, результаты наглядно представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Результаты проведенного анкетирования по выявлению удовлетворенности работой в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», балл

Исходя из данных рисунка 10, второе проведенное анкетирование выявило низкую удовлетворенность такими аспектами труда, как заработная плата, уровень дисциплины и перспектива карьерного роста.

Применим методику диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса (рисунок 11).

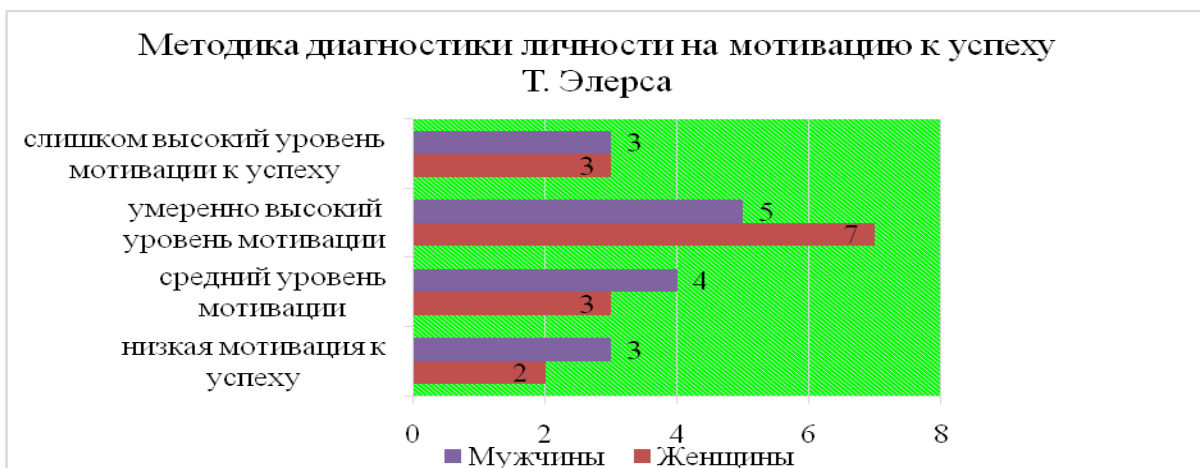


Рисунок 11 – Результаты Методики диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса

От 1 до 10 баллов: низкая мотивация к успеху – 13 % женщин и 20 % мужчин.

От 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации – 20 % женщин и 26 % мужчин.

От 17 до 20 баллов: умеренно высокий уровень мотивации – у 46 % женщин и 33 % мужчин.

Свыше 21 балла: слишком высокий уровень мотивации к успеху – у 20 % женщин и 20 % мужчин.

Исследования подтверждают, что сотрудники с умеренной и сильной ориентацией на успех обычно предпочитают средний уровень риска. В то же время те, кто испытывает страх перед неудачей, склонны выбирать либо низкий, либо высокий уровень риска. Важно отметить, что чем выше мотивация к успеху, тем меньше подросток готов рисковать. Кроме того, мотивация к успеху также влияет на надежду на успех: сильно мотивированные сотрудники обычно имеют более скромные надежды на успех по сравнению с теми, у кого слабая мотивация к успеху.

Сотрудникам, сильно мотивированным на успех и с большими ожиданиями успеха, свойственно избегать высокого риска. Мотивация к успеху и отношение к риску являются сложными и взаимосвязанными

понятиями, и их влияние на поведение и результаты сотрудника может быть различным в разных ситуациях.

Таким образом, изучив существующие методы мотивации труда в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» и получив результаты анкетирования, приведем преимущества действующей системы управления мотивацией труда.

Наличие большого количества инструментов материальной мотивации, к которым относятся: фиксированная заработная плата, премии, единовременные выплаты и надбавки. Как показал анонимный опрос сотрудников, 70% опрошенных удовлетворены оплатой труда, в связи с чем можно сделать вывод, что данный инструмент мотивации применяется эффективно. Опрос показал, что большинство опрошенных отмечают благоприятный психологический климат в коллективе. Как было выявлено, в организации регулярно проводятся различные корпоративные мероприятия, которые, как раз-таки, способствуют сплочению коллектива. В 2022-2023 году сотрудники предприятия также получали от предприятия (по сниженной цене) билеты на ряд концертов и театральных постановок в театрах Тольятти. Практикуется также подарки для детей сотрудников предприятия на новый год и день защиты детей (1 июня).

То есть, можно заключить, что данный инструмент нематериальной мотивации приносит положительные результаты, следовательно, является эффективным. По результатам опроса было выявлено, что для сотрудников имеет значимость признание со стороны руководства и коллег. То есть, такие методы, как вручение благодарности и публичная похвала также являются эффективными, поскольку отвечают потребностям большинства сотрудников.

Определено, что снижение удовольствия от трудовой деятельности, в свою очередь, негативно влияет на мотивацию. Практически половина опрошенных сотрудников считают, что в организации невозможен карьерный рост.

В связи с этим возникает противоречие, которое заключается в следующем: с одной стороны, в организации фактически не действует система

обучения, в рамках которой сотрудники могли бы повышать квалификацию с целью ускорения карьерного роста. С другой стороны, многие сотрудники считают, что карьерный рост без повышения квалификации и дополнительного образования невозможен. Некоторые сотрудники даже проходят переподготовку за свой счет. Так, можно предположить, что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» у сотрудников отсутствует понимание условий перехода на более высокую должность, что свидетельствует о низкой степени информированности.

Основываясь на результатах ответов на данный вопрос, можно сделать вывод, что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» сотрудников не привлекают к обсуждению целей и к принятию управленческих решений, а также не приветствуют инициативность, что говорит и не высокой эффективности методов нематериального стимулирования. Слабо выражены нематериальные стимулы труда: отсутствует корпоративная система, нет системы соревнований между продавцами консультантами, а также не проводятся конкурсы и многое другое.

Таким образом, были изучены методы материальной и нематериальной мотивации, применяемые в организации, проведен анонимный опрос сотрудников, на основе чего выявлены сильные и слабые стороны действующей системы управления нематериальной мотивацией персонала. В связи с этим необходимо разработать рекомендации, которые позволят устранить слабые стороны нематериального стимулирования.

3. Разработка и внедрение мероприятий по нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

3.1. Выявление подходящей системы мотивации на исследуемом предприятии

В результате анализа, проведенного в разделе 2 были выявлены проблемы в компании, которые требуют решения в целях повышения эффективности работы организации.

В рамках данного раздела необходимо разработать ряд предложений по оптимизации системы нематериальной мотивации для компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Проблемы системы нематериальной мотивации персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» на 2023 год приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Проблемы системы нематериальной мотивации персонала ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» на 2023 год

Проблема
Много лиц, принимающих решение
Жесткая бюрократическая система
Долгое принятие на работу нового сотрудника
Нет налаженной системы взаимодействия между департаментами
Обучение персонала с целью повышения профессиональных знаний не проводится
Отсутствует процедура наставничества
Отсутствие моральной нематериальной мотивации
Переработка, в следствие этого «выгорание» сотрудников

На примере варианта «Программа внедрения и совершенствования альтернативной управленческой модели лидера на предприятии» рассмотрим жизненный цикл проекта внедрения мер по нематериальной мотивации персонала (таблица 18).

Таблица 18 – Жизненный цикл проекта

Название фазы проекта	Ключевые результаты
Инициирование	- Определены требования к результату (квалификации сотрудников после прохождения курса) - Сформирована команда проекта
Анализ отчётности	- Произведен анализ результативности сотрудников за полгода - Подготовлены рекомендации для руководства по списку сотрудников, рекомендованных к поощрительному
Подготовка	- Выбран курс повышения квалификации - Организована запись на курс
Проведение мероприятия	- Записанные на курс сотрудники успешно прошли курс - Наиболее отличившиеся сотрудники получили
Завершение	- Проведена оценка результатов проекта - Проанализирован полученный опыт

Анализ заинтересованных сторон необходим для определения основных лиц, имеющих отношение к проекту, определение их интересов или «выгоды» от проекта, а также того, как их интересы отражаются проекте.

Команда проекта состоит из руководителя проекта - то есть лица, которое осуществляет непосредственное управление проектом - и остальных членов команды (руководитель ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», сотрудники предприятия, потребители услуг компании), обладающих необходимыми навыками для реализации проекта, но не обязательно участвующие в управлении проектом.

В обязанности руководителя входит взаимодействие с заказчиком, планирование и контроль реализации проекта. Остальные задачи распределены между всеми участниками, включая руководителя.

Состав команды проекта и задачи каждого участника представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Состав команды проекта

Состав команды проекта	
Руководитель проекта	- Управление командой проекта - Взаимодействие с заказчиком - Проведение анализов, полученных данных - Разработка комплекса мероприятий нематериальной мотивации персонала - Разработка плана по внедрению системы в компанию - Корректировка проекта по необходимости
Сотрудник отдела кадров	- Конкретизация целей проекта - Проведение анкетирования и сбор результатов
Специалист по управлению персоналом	- Программа подготовки сотрудников к изменениям - Внедрение системы нематериальной мотивации

Далее рассмотрим более подробно мероприятия по развитию нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», при разработке рекомендаций важно учитывать следующие правила:

- предлагаемые методы нематериальной мотивации должны учитывать интересы и мотивы сотрудников;
- система нематериальной мотивации должна отвечать не только целям и возможностям организации, в том числе финансовым, но и современным условиям;
- система нематериальной мотивации должна быть структурированной, гибкой и эффективной;
- методы нематериальной мотивации должны повышать заинтересованность сотрудников в качественном выполнении обязанностей и лояльность к организации.

Основная цель нематериального поощрения – максимизировать заинтересованность, а также удовлетворенность своей работой работников, используя различные виды стимулов, например, интеллектуальных или моральных. Чем будет больше поощрений в виде льгот и услуг, тем будет

больше заинтересованных рабочих в работе на предприятии. Такая политика должна привести к сокращению текучести рабочих, а также в состоянии предоставить определенный доход работникам компании в случае низкого уровня заработной платы.

Новейшая практика иностранных и российских предприятий говорит о существенных изменениях в системе управления общественной политики в компаниях, которые предоставляют возможность составления большого перечня предоставляемых льгот и услуг во многих его формах. В таком случае, по мнению В.И. Корнышова и О.В. Лозовой, на первом плане будет находиться самореализация и саморазвитие (относится к нематериальному стимулированию) [20, с. 126].

Ранее нами были определены наиболее востребованные потребности среди работников компании. Теперь нужно для каждой из потребности выявить оптимальный метод нематериального стимулирования.

3.2. Мероприятия по развитию нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

В рамках параграфа необходимо разработать мероприятия по развитию нематериальной мотивации в компании ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» представим ряд рекомендаций, направленных на решение проблемы неудовлетворенности сотрудников содержанием работы и характером профессиональных задач. Данный фактор является важным в рамках мотивации труда, поскольку он во многом определяет интерес работника к трудовой деятельности.

То есть, если работника не удовлетворяет содержание работы, то у него постепенно пропадает интерес к работе и желание качественно выполнять трудовые задачи, что, соответственно, говорит о снижении мотивации труда.

Большое количество лиц, принимающих решение, и жесткая бюрократическая система не являются редкими в больших государственных

организациях. С точки зрения «Спиральной динамики» это характеристики «синей системы». И как следствие, именно по этой причине страдает гибкость организации, скорость принятия решений и неспособность компании быстро реагировать на внешние изменения.

Например, для осуществления процедуры закупки в компании необходимо пройти согласование через 10-15 человек, а иногда и больше, в следствии этого процедура согласования одной закупки может занять около месяца. На лиц, которые согласовывают данную процедуру ежедневно «валится» большое количество задач по согласованию подобных процессов, из-за этого сроки постоянно сдвигаются.

Это негативно сказывается на репутации ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» перед партнерами и подрядчиками, на реализации проектов, где нужно быстро реагировать на ситуации, из-за этого сотрудники вынуждены идти в обход регламента и договариваться в личном порядке о согласовании документа или процесса.

Способ решения: необходимо упростить процедуру принятия решений и внедрить современные инструменты цифровизации в процесс документооборота и делопроизводства, внедрить систему электронных подписей, взять в штат новых сотрудников и тем самым «разгрузить» департаменты от огромного потока задач.

Долгое принятие на работу нового сотрудника. В процессе анализа системы управления ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» автор выяснил, что средний срок принятия человека на работу может длиться от 1 месяца до 2. Это негативно сказывается на бренде ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» как работодателя, на нематериальной мотивации сотрудника. Углубившись в этот процесс, выяснилось, что здесь также большое количество лиц, принимающих решение. Претенденту необходимо пройти более 2 собеседований при приеме на работу, даже на невысокую должность.

Способ решения:

- усовершенствовать процедуру отбора персонала, уменьшить количество лиц, которые участвуют в процессе найма (достаточно оставить руководителя подразделения, в которое устраивается новый работник, и представителя HR-департамента, который проанализирует навыки работника);
- проводить собеседование разово сразу с несколькими представителями;
- расширить штат рекрутеров в HR-отделе.

Отсутствие налаженной системы взаимодействия между департаментами. В рамках общих процессов, например, при согласовании договора, участвует несколько департаментов. И у каждого департамента свои требования к процедуре, иногда они противоречат друг другу. Условно, бухгалтерии важно, чтобы была одна формулировка, а юридическому департаменту – другая. В этой ситуации работнику приходится принимать решение «на чьей он стороне», вследствие этого нередко возникают внутренние конфликты между руководителями департаментов и самими департаментами.

Это негативно сказывается на скорости принятия решений, внутреннем настроении коллектива, как следствие могут сдвинуться сроки, что несет репутационные риски ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Способ решения:

- внедрить практику совместной разработки регламентов процессов, которые затрагивают несколько департаментов;
- проводить совместное обучение сотрудников (например, в рамках закупочной деятельности полезно провести обучение сотрудников одновременно от департамента закупок, юридическим и финансовым). Это позволит ответить на все вопросы и решить разногласия.

У сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» есть потребность в полезном профессиональном обучении по своему направлению. Возможность

обучения прописана в положениях организации, но у сотрудников нет четкого понимания как получить эту возможность. Отсутствует активная деятельность по этому направлению. А как раз это могло бы являться одним из ключевых способов нематериальной мотивации персонала. Способ решения:

- провести опрос для формирования запроса на обучение;
- сформировать календарь обучающих событий на квартал (полгода);
- оповестить сотрудников о данной возможности через рассылку по корпоративной почте;
- найти экспертов;
- реализовать программу обучения.

Отсутствие наставничества. Когда работник только устроился на работу, ему дают читать большое количество регламентов с его обязанностями, но то, что написано на бумаге, как правило, отличается от работы в реальном времени.

Способ решения: внедрение программы наставничества. Эта практика является целесообразной с точки зрения адаптации новых сотрудников, а именно уменьшение времени на «вливание» в рабочий процесс. Передача практических навыков более опытных коллег помогут новичкам быстрее влиться в работу. Это благоприятно скажется на эффективности, как подразделений, так и всей организации в целом.

Отсутствие моральной нематериальной мотивации. Не все сотрудники знакомы с ценностями ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». Нет регулярной работы в этом направлении.

Способ решения:

- разработать прозрачную корпоративную культуру;
- поддерживать корпоративный дух;
- укреплять внутренние связи работников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Переработка, вследствие этого «выгорание» сотрудников – самая частая причина увольнения из ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». Проектная деятельность

связана с постоянным возникновением срочных и важных задач, которые требуют быстрого решения.

В некоторых подразделениях на одного сотрудника сваливается непомерно большое количество задач, которые руководитель не смог грамотно распределить между всей командой из-за отсутствия достаточного количества людей в штате.

Эта проблема сказывается на уровне текучести кадров. Работники не выдерживают такой нагрузки и вынуждены увольняться. Это негативно сказывается на бренде работодателя.

Способ решения:

- расширение штата сотрудников;
- грамотное выстраивание работы с КПЭ и системой распределения задач;
- внедрить поощрения работникам за переработку (дополнительные дни отдыха, финансовое вознаграждение).

Усиление бренда работодателя является важнейшим элементом нематериальной мотивации сотрудников

Сотрудники 2023 года при выборе рабочего места обращают внимание не только на размер оклада, им интересна нематериальная мотивация - цель, культура, знакомства, инновации, обучение и профессиональная самоидентификация. Все перечисленное - компоненты бренда работодателя.

В таблице 20 систематизированы проблемы и предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом через систему нематериальной мотивации ООО «УК ЖКХ г. Тольятти».

Таблица 20 – Рекомендации по повышению эффективности системы нематериальной мотивации ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» в 2024 году

Проблема	Пути решения
Жесткая бюрократическая система, много лиц, принимающих решение	Упростить процедуру принятия решений. Внедрить современные инструменты цифровизации в процесс документооборота и делопроизводства, которые помогут ослабить давление бюрократии и ускорить процессы.
Долгое принятие на работу нового сотрудника	Усовершенствовать процедуру отбора персонала, уменьшить количество лиц, принимающих решение. Расширить штат HR-отдела.
Нет налаженной системы взаимодействия между департаментами	Внедрить процедуру регулярных планерок между лицами, принимающими решения (руководителями департаментов), проводить совместное обучение сотрудников по общим процессам.
Обучение персонала с целью повышения профессиональных знаний не проводится	Провести опрос для формирования запроса на обучение, сформировать календарь обучающих событий на квартал (полгода), найти экспертов, реализовать программу обучения.
Отсутствует процедура наставничества	Внедрить процедуру наставничества.
Отсутствие моральной нематериальной мотивации	Разработать прозрачную корпоративную культуру, поддерживать корпоративный дух, укреплять внутренние связи работников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти». Проведение корпоративных мероприятий. Внедрение элементов геймификации.
Переработка, в следствие этого «выгорание» сотрудников	Расширение штата сотрудников там, где это необходимо, выстраивание адекватной работы с КПЭ и системой распределения задач, внедрить поощрения работникам за переработку.

В результате исследования выявлено, что в организации есть проблемы, которые требуют комплексного решения. Жесткая бюрократия, недостаточный штат сотрудников и перегрузка работающего персонала негативно сказывается на эффективности компании. Все это приводит к высокой текучести кадров. Целесообразно повысить мотивацию персонала в целях достижения более высоких результатов в рамках деятельности ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», а также для удержания конкурентных позиций в быстро меняющихся условиях рынка. Кроме того, руководству организации необходимо проанализировать возможность внедрения внутрифирменного обучения, наставничества, а также систему финансирования дополнительного образования работников предприятия.

Мероприятие 1. Проведение мотивационного конкурса среди сотрудников компании (нематериальная + материальная мотивация)
Применение нематериальной мотивации - заинтересовать сотрудников конкурсом, возродить в них дух соперничества, вызвать желание ощущать гордость за собственное первенство и импульс к победе.

В целях повышения престижа работы, выявления работников, достигших высоких результатов в профессиональной деятельности, нами предлагается конкурс на лучшего сотрудника «Спринтер» (рисунок 12).

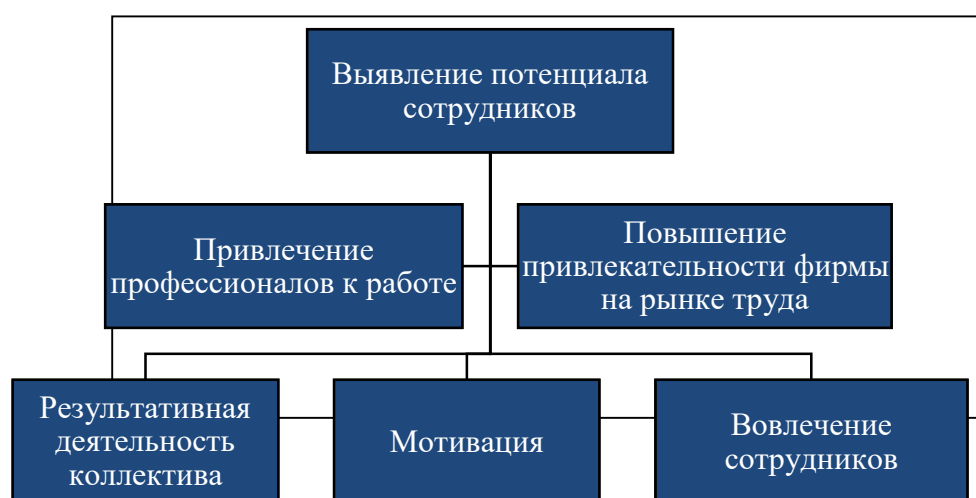


Рисунок 12- Выгоды конкурса «Спринтер» для компании

Размер денежного вознаграждения Конкурса составляет 10 000 рублей (10 призовых мест), 20 000 рублей (4 призовых места) и 30 000 рублей (1 призовое место) с учетом налога на доходы физических лиц. Количество победителей Конкурса составляет 15 человек.

Рассмотрим порядок проведения Конкурса.

- 1 июля по 28 июля 2024 г. - выдвижение кандидатов, подготовка;
- 29 июля представление самопрезентации на мероприятии, участие в соревнованиях, творческий конкурс, предоставление проекта с предложением по развитию компании, награждение.

В таблице 21 представлены все расходы, которые потребуют финансовых вложений для реализации проекта.

Таблица 21 – Смета предварительных расходов для ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» в 2024 году

Статья расходов	Сумма
Призовой фонд участникам	210 000 руб.
Организационные расходы	240 000 руб.
Итого	420 000 руб.

Затраты на Мероприятие 1 составляют 420 000 рублей.

Участники продолжают работу в обычном режиме, готовясь к конкурсу в свободное время.

Говоря об информированности персонала о конкурсе, отметим, что она предполагает донесение до каждого сотрудника сведений и знаний о различных аспектах деятельности компании, среди которых:

- миссия, стратегия, долгосрочные и краткосрочные цели;
- корпоративная культура, ценности организации;
- значимые новости и события как внутри, так и вне организации, но влияющие на нее;
- сведения о предстоящей аттестации, возможности пройти обучение, а также о том, какие преимущества и выгоды сотрудники могут получить, повысив квалификацию.

Мероприятие 2. Внедрение программы «Well-being» в организацию

«Well-being» — это совокупность ключевых элементов жизнедеятельности человека: здоровье, профессиональная реализация, финансовая стабильность, социальные связи и благоприятная среда, которая формирует у сотрудника состояние «благополучия».

Этапы внедрения системы в организацию:

- поиск сотрудников или сторонней компании, которые будут внедрять данную программу в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»;

- формирование целей и задач. Например, «создание здоровой экосистемы, где разделяются потребности сотрудников и достигаются высокие цели»;
- определение специфики деятельности ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», структуры, собирательного портрета сотрудников, корпоративной культуры;
- проведение детального анализа имеющихся ресурсов и возможностей;
- анализ рисков для того, чтобы компания была готова обеспечить требуемый охват и сопровождение мероприятий по выделенным направлениям;
- проведение исследования и анализ сотрудников компании по следующим показателям - показатель удовлетворенности и вовлеченности персонала; показатели уровня стресса в организации; показатели абсентеизма; данные оценки типов нематериальной мотивации целевых групп;
- в последствии эти метрики будут использоваться для отслеживания динамики программы;
- составление продуктового портфеля Well-being;
- реализация программы;
- регулярный мониторинг (раз в месяц, раз в квартал) эффективности реализуемой программы;
- внесение корректировок;

Автором составлен продуктовый портфель для ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» с учетом результата опроса сотрудников, который был проведен во 2 главе (Таблица 22).

Таблица 22 – Продуктовый портфель программы Well-being для ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2024 год

Сфера	Мероприятие
Здоровье	Программа life-workbalance, предоставляющая возможность удаленной работы в равном соотношении с работой в офисе.
	Life-coaching
	Абонемент в спортзал
	Офис йога
	Трекеры настроения
Профессиональная реализация	Работа с внутренним карьерным консультантом
	Программа ротации и бенчмаркетинг
	Корпоративное обучение и доступ к образовательным онлайн-платформам
Благоприятная среда	Эргономичный концептуальный офис (coffee-room, meeting room, training-room)
Социальные связи	Создание корпоративных объединений по интересам
	Корпоративный нетворкинг
	Тематические митапы
Финансовая стабильность	Программы финансовой грамотности и управления личными финансами
	Клуб инвесторов с приглашенным экспертом
	Консультация экспертов

Эффект от внедрения данной программы:

- профилактика выгорания и психологического здоровья сотрудников;
- повышение эффективности работы сотрудников, выраженной в результатах ключевой деятельности компании;
- повышение привлекательности бренда работодателя;
- улучшение взаимодействия сотрудников;
- повышение корпоративной нематериальной мотивации сотрудников;
- решение запроса на обучение сотрудников.

Рассмотрим приближенную смету расходов на внедрение данного мероприятия. На этапе внедрения она может измениться, т.к. будет зависеть от более глубокого анализа деятельности компании и от текущих потребностей сотрудников. Смета рассчитывается на месяц (таблица 23).

Таблица 23 – Смета предварительных расходов ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2024 год

Статья расходов	Сумма, рублей
Программа life-workbalance, предоставляющая возможность удаленной работы в равном соотношении с работой в офисе.	0
Life-coaching	150 000
Абонемент в спортзал	434 000
Офис йога (тренер по йоге)	80 000
Трекеры настроения	5 000
Работа с внутренним карьерным консультантом	100 000
Программа ротации и бенчмаркетинг	25 000
Корпоративное обучение и доступ к образовательным онлайн-платформам	100 000
Создание корпоративных объединений по интересам	0
Корпоративный нетворкинг	10 000
Тематическимитапы (раз в квартал)	140 000
Программы финансовой грамотности и управления личными финансами	60 000
Клуб инвесторов с приглашенным экспертом	120 000
Консультация экспертов	100 000
Зарплата сотрудника, который будет заниматься внедрением данной программы	80 000
Итого	1 404 150

Данная программа на первоначальном этапе обойдется в 1 404 150 руб.

Эффект от повышения нематериальной мотивации сотрудников может быть выражен показателями: увеличение количества участников, которые принимают участие в проектах ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», повышение лояльности сотрудников, повышение лояльности участников к ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», повышение узнаваемости бренда работодателя, скорость принятия решений.

Итоговая сумма затрат по маркетингу на год представлена в таблице 24.

Таблица 24 - Итоговая таблица затрат на мероприятия ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» в 2024 гг.

Наименование	Сумма, рублей
Проведение мотивационного конкурса среди всех сотрудников компании	270 000
Программа внедрения и совершенствования альтернативной управленческой модели лидера на предприятии	150 000
Внедрение программы «Well-being» в организацию	1 404 150
Итого	1 824 150

Итого 1 824 150 руб. сумма затрат на внедрение всех мероприятий.

На подбор, отбор и адаптацию персонала у компании уходит 500 000 руб. в месяц, а это 6 000 000 руб. в год. В результате внедрения мероприятий мы планируем уменьшить текучесть кадров на 60%.

Экономический эффект = $6\,000\,000/100 \cdot 60 = 3\,600\,000$ руб.

В связи с этим, затраты на отбор, подбор и адаптацию кадров станут меньше на 3 600 000 рублей в год, затраты, ориентированные на индивидуальный подход к сотрудникам и групповую мотивацию, поэтому затраты на корпоративные мероприятия уменьшатся на 60%.

Экономический эффект от внедрения мероприятий:

$$3\,600\,000 - 1\,824\,150 = 1\,775\,850 \text{ (руб. в год).}$$

$$\text{Эффективность} = 3\,600\,000/1\,824\,150 = 1,97$$

Социальный эффект от мероприятия.

Усиление мотивационной составляющей поможет ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» укрепить свою позицию как бренда работодателя.

Более конкурентоспособная компания способна привлечь больше новых сотрудников и удержать текущих и предложить им лучшие условия и труда. Благодаря данным мероприятиям повысится энергия, вовлеченность и преданность сотрудников. Когда сотрудники чувствуют, что их работа

ценится и вознаграждается, они становятся более мотивированными и готовыми прилагать дополнительные усилия для достижения целей компании.

Когда сотрудники компании мотивированы и привержены к достижению высокого уровня обслуживания, это отражается на клиентах. Они ощущают заботу и внимание со стороны сотрудников, что способствует укреплению доверия и увеличению удовлетворенности клиентов. Удовлетворенные клиенты могут стать лояльными покупателями и рекомендовать компанию другим потенциальным клиентам, что способствует росту бизнеса. Мероприятия по усилению нематериальной мотивации включают в себя формирование командных активностей и сотрудничества. Это помогает развитию командного духа, укреплению взаимодействия между сотрудниками и повышению эффективности командной работы.

Работа в сотрудничестве может привести к более эффективному решению задач и достижению общих целей. Мероприятия способствуют развитию лидерских навыков сотрудников и их профессиональному росту. Предоставление возможностей для обучения, тренингов и развития помогает сотрудникам раскрыть свой потенциал и развить навыки, необходимые для достижения личных и профессиональных целей.

Это может привести к повышению самооценки, уверенности и удовлетворенности сотрудников. Развитие лидерских навыков также способствует формированию эффективного руководства и созданию благоприятной рабочей среды, где каждый член команды может принести свой вклад и чувствовать себя ценным членом коллектива.

В целом, мероприятия по усилению нематериальной мотивации в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» имеют положительный социальный эффект, включая улучшение работоспособности сотрудников, удовлетворенность клиентов, развитие командного духа, профессиональный рост и развитие лидерских навыков, а также привлечение к социальной ответственности.

Заключение

Одним из самых главных процессов в компании является управление персоналом. Его роль состоит в выполнении функций организации, контроля персонала и его мотивации. Связано это с тем, что мотивация персонала является одним из ключевых критериев к повышению производительности труда и главным направлением кадровой политики любой организации. Современные компании уделяют всё большее значение мероприятиям по повышению мотивации и вовлеченности персонала. При этом, все большее внимание в практике отечественных компаний уделяется развитию нематериальной мотивации.

Анализ имеющейся литературы показывает огромное множество методов нематериального стимулирования и факторов, для которых это стимулирование необходимо. При разработке системы нематериальной мотивации персонала необходимо учесть существующую систему мотивации в компании и учесть мнение наибольшего количества сотрудников. Показатели эффективности нематериальной мотивации должны быть объективными и понятными, должны ясно и четко рассчитываться и должны быть непосредственно связаны с функциональными обязанностями сотрудника.

ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» - многопрофильное предприятие, которое специализируется на управлении и содержании многоквартирных жилых домов, объектов нежилого фонда, инженерной инфраструктуры, занимается благоустройством кварталов, ремонтно-строительными работами. В организации очень грамотная и современная стратегия развития. Проведя анализы, мы увидели, что у организации куда больше конкретных преимуществ, чем слабых сторон. Однако определенные проблемы можно утверждать – что в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» имеется определенная текучесть кадров - чаще всего сотрудники организации уходят по причине переработки и эмоционального выгорания на фоне этого.

Рассчитанные значения и рассмотренные показатели подтвердили необходимость и целесообразность реализации предложенных мероприятий, с помощью которых удастся повысить эффективность использования трудовых ресурсов и сформировать дружный, сплоченный коллектив, нацеленный на достижение общих целей и стремящийся повысить результативность труда. Для повышения эффективности системы мотивации трудовой деятельности был предложен комплекс мероприятий, соответствующий выявленным проблемам на основе анкетирования сотрудников. Для развития организации и нивелирования данных проблем автором предложены 2 мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации, а именно: проведение мотивационного конкурса среди всех сотрудников компании и внедрение Well-being программы.

Автором был проведен расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий (755 850 руб. в год) ожидается повышение результативности организации по следующим показателям: уменьшение текучести кадров на 30%, уменьшение количества опозданий на 10 часов, увеличение лояльности сотрудников на 25%, усиление бренда работодателя на 30%, скорость выполнения задач на 30%, увеличение скорости принятия решений на 35%.

Кроме того, автор предлагает ряд практически значимых инструментов, такие как инструменты оценки мотивации персонала в организации и составленные анкеты для проведения опроса внутри компании, которые могут помочь оценить эффективность деятельности работников и их лояльность к организации.

Таким образом, практическая значимость результатов работы заключается в возможности применения разработанного комплекса мер в стратегическом развитии ООО «УК ЖКХ г. Тольятти» и компаний смежных отраслей, так как он позволит решить основные проблемы данной компании, связанные с построением и/или усовершенствованием системы мотивации персонала.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Амерханова З. Ш. Мотивация персонала: основные виды и методы // Журнал прикладных исследований. 2023. № 1. С. 75-79.
2. Антипов В.Ю., Сергиенко Н.С. Концептуальные подходы к цифровизации регионального управления: опыт и перспективы трансформации в российской федерации Трансформация национальной социально-экономической системы России // Материалы II Международной научно-практической конференции. М. : Спутник, 2020. С. 177-182.
3. Антонова О. Г. Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации работников // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 4 (48). С. 71-80.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Электронный ресурс] URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002441715> (дата обращения: 07.11.2024)
5. Артамонова О.С. Развитие управления персоналом в системе менеджмента качества организации :дис. канд. экон. наук / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Тамбов, 2020. – 127 с.
6. Бобова А.С. Формирование методического обеспечения управления персоналом на основе оценки результатов его труда :дис. канд. экон. наук / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2021. 257 с.
7. Бондарева Л. И., Корниенко В.В. Мотивация персонала: особенности, структура, управление // Экономика и социум. 2020. № 12 (43). С. 163-169.
8. Галиахметов Р. А., Пушина Н.Н. Внедрение системы КРІ как фактор повышения эффективности труда служащих предприятий ОПК // Технические университеты: интеграция с европейскими и мировыми системами образования : материалы VIII Международной конференции. Ижевск : Изд-во ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2019. В 2 т. Т. 2. С. 528-534.

9. Галина А. Э., Евдокимова К. В. Профессиональное развитие персонала как инструмент обеспечения эффективной деятельности организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 6 (150). С.131-135.

10. Герасимова Т. Е. Основные элементы в процессе формирования организационной структуры управления // Юность и знания - гарантия успеха 2020. Материалы 7-й Международной молодежной научной конференции. Курск: Юго-западный государственный университет, 2020. С.80-83.

11. Глущенко В. В. Проектирование и анализ систем мотивация персонала организаций. М. : Глущенко И.И., 2019. 108 с.

12. Дарбакова Н. Е. Ключевые показатели эффективности как способ повышения эффективности работы персонала организации // Экономический рост: управление и организация. Материалы национальной научно-практической конференции ФГБОУ ВО «КалмГУ им. Б.Б. Городовикова». 2019. С. 58-60.

13. Досина Н. В. Компонент согласия во взаимодействиях гендерных групп: когнитивный подход к анализу [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/komponent-soglasiya-vo-vzaimodeystviyah-gendernyh-grupp-kognitivnyy-podhod-k-analizu> (дата обращения: 07.11.2024)

14. Дьяков С. А., Саенко И. И. Разработка эффективной системы мотивации персонала на основе внедрения современных методов стимулирования труда // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2 (91). С. 773-782.

15. Еременко Е. И. Формирование профессиональных компетенций в проектно-ориентированной переподготовке управленческих кадров: дис. канд. экон. наук / Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского. Омск, 2021. 190 с.

16. Ермакова Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. Омск: Издательство ОмГТУ, 2021. 147 с.

17. Журавлева О. В. Современный рынок труда молодых

специалистов: особенности спроса и предложения // Стратегия устойчивого развития в системе государственного, муниципального и корпоративного управления: коллективная монография / под ред. М.А. Аксенова, С.В. Владимирова и др. М. : Первое экономическое издательство, 2020. С. 232-243.

18. Заручникова Н. О. Организационно-экономический механизм управления интеллектуальным капиталом научно-производственной организации в условиях цифровой трансформации :дис. канд. экон. наук / Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. – Санкт-Петербург, 2020. – 205 с.

19. Иванова, О. Е. Система мотивации персонала организации: преимущества и проблемы ее эффективного развития: сборник статей. / О. Е. Иванова, Е. Г. Полиенко // Экономика и управление: теория, методика, практика : сборник статей – Чебоксары: ИД «Среда», 2020. – С. 65-69

20. Корнышов В. И., Лозовая О. В. Разработка направлений совершенствования кадровой политики организаций в современных условиях // Сб.: Юность и знания – гарантия успеха – 2019: Материалы 6-й Международной молодежной научной конференции Курск, 2019. С. 126-129.

21. Крюкова А.А., Гизатулина М.Ф. Инновационные подходы к мотивации персонала // Карельский научный журнал. 2020. Т. 6. № 2 (19). С. 67-68.

22. Кузнецова Е. В. Роль системы ключевых показателей эффективности в мотивации персонала // Общественные и экономические науки. Студенческий научный форум. Сб. статей по матер. XXXII студ. междунар. науч.-практ. конфер. 2020. С. 54-57.

23. Лизинский В. М. Профессионально-личностное выгорание и способы повышения сохранности и способности качественно выполнять свои профессиональные и социальные обязанности: монография. М. : Центр «Педагогический поиск», 2019. 908 с.

24. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер СПб, 2019. 400 с.

25. Мельникова Т.Ф. Исследование типологии трудовой мотивации / Т.Ф. Мельникова, А.А. Гнеушева, Е.А. Липенин [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-tipologii-trudovoy-motivatsii> (дата обращения: 07.11.2024)

26. Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций // монография. Ногинск, Московская обл.: Аналитика РОДИС, 2020. 178 с.

27. Минченко Л. В., Подавалкина Е. В., Журавлева М. Н. Совершенствование системы управления и развития персонала на предприятие [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-i-razvitiya-personala-na-predpriyatie> (дата обращения: 07.11.2024)

28. Немыкин Д. Н., Скрипченко Т. Л., Ледовская М. Е. Формирование системы мотивации и стимулирования труда персонала образовательного учреждения: монография. Автономная некоммерческая организация высшего образования «Белгородский университет кооперации, экономики и права». Белгород : Изд-во Белгородского ун-та кооперации, экономики и права, 2023. 181 с.

29. Попазова О. А., Горзнак Я. А. Управление талантами в организации: учебное пособие. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2021 (Санкт-Петербург). 90 с.

30. Садовникова А. С. Трудовая мотивация персонала в современной российской организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 1. С. 44-47.

31. Славин Б. Б. Теоретические основы и инструментальная поддержка технологий коллективного интеллекта в управлении организацией: дис. докт. экон. наук / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. М., 2020. 342 с.

32. Соколова, Ю.И. Компетентностный подход в проектном

управлении организацией: дис. канд. экон. наук / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2021. 249 с.

33. Старых С.А. Управление мотивацией персонала инновационных организаций: дис. канд. экон. наук / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2020. 171 с.

34. Тимохина О. А., Власова Т. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Белгород: БелГУ, 2022. 107 с.

35. Трудовой кодекс Российской Федерации[Электронный ресурс] : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024)URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 07.11.2024)

36. Управляющая компания «УК ЖКХ г. Тольятти». Официальный сайт [Электронный ресурс] :URL: <https://gkhgtlt.ru/> (дата обращения: 07.11.2024)

37. Хоменко Я. В. Труд руководителя современной организации: содержание, оценка, повышение эффективности: дис. канд. экон. наук / ФГБУ «Всероссийский научно-исследовательский институт труда» Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. Екатеринбург, 2020. 227 с.

38. Чернышова Т.Н. Использование теорий мотивации для подготовки и проведения диагностики мотивов и построения системы стимулирования // Экономика и бизнес. 2019. - № 1. – С. 9-14.

39. Чжу Х. Построение системы мотивации персонала с помощью метода грейдирования на основе факторно-балльной оценки должностей // Студент. Аспирант. Исследователь. 2019. № 1 (43). С. 273-280.

Приложение А

Методы нематериальной мотивации в работе супермаркетов

Таблица А.1 - Методы нематериальной мотивации в работе супермаркетов

Гипермаркет «МЕТРО»	Гипермаркет «МЕТРО» использует следующие методы мотивации: - проведение конкурсов на лучшего сотрудника (победители получают дипломы, денежные ваучеры, а также возможность пройти бесплатно тренинги); – открытое общение и обмен идеями и предложениями между всеми сотрудниками; – льготное питание; – медицинское страхование; - возможность профессионального и быстрого продвижение по карьерной лестнице; - подарки и денежные премии на дни рождения и знаменательные события (свадьба, рождение ребенка); - скидка по случаю новогодних и рождественских праздников для всех сотрудников.
Супермаркет «АЗБУКА ВКУСА»	«Азбука вкуса» сформировал свои законы, правила и требования к работе каждого сотрудника. Каждый работник — это часть единого целого. Способы мотивации работников сети супермаркетов «Азбука вкуса»: - поощрение; - возможность быстро подняться по карьерной лестнице; - признание заслуг каждого и поощрение денежными премиями; - вынесение отдельных имен на доску почета; - возможность бесплатного обучения и повышения квалификации.
Гипермаркет «АШАН»	Сеть гипермаркетов «Ашан» предлагает работникам следующие условия, которые являются мотиваторами эффективной работы: - опыт работы согласно европейским технологиям; – увлеченный своим делом коллектив; - официальное трудоустройство; – официальный оклад и его регулярное повышение; - систему индивидуальных премий; - пересмотр зарплаты согласно росту профессионализма; - добровольное медицинское страхование; - льготное питание; - обучение; - возможность профессионального и карьерного роста. Кроме этого: при отборе на работу интересуются всем: условиями проживания, наличием детей, местом предыдущей работы, требованиями к новому работодателю и др. - новые сотрудники проходят интеграционные тренинги; – рабочие учатся новым специализированным профессиям; – работники, которые имеют потенциал, могут овладеть новыми профессиями в Школе бригадиров или Школе экспертов; – менеджеры повышают уровень знаний и совершенствуют профессиональные навыки в Школе менеджеров

Приложение Б

Анкета №1 для опросасотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2023 год

Таблица Б.1 - Анкета для опроса сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Укажите Ваш пол	мужской	женский				
Укажите Вашу позицию в организации	руководитель	специалист	рабочий			
Укажите Ваш возраст	до 30	30-45	45 и более			
Укажите продолжительность работы в ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»	до года	2-5 лет	больше 5 лет			
Удовлетворены ли Вы данными аспектами работы:	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен			
Размер заработной платы						
Режим работы						
Возможность карьерного роста						
Санитарно-гигиенические условия						
Самостоятельность в работе						
Отношения с коллегами (микроклимат в коллективе)						
Отношения с администрацией						
Каким образом влияют данные факторы на Вашу трудовую активность:	Снижает	Повышает	Не действует			
Материальные стимулы						
Моральные стимулы						
Трудовой настрой коллектива						
Нововведения в организации						
Считаете ли Вы, что мотивация повышает эффективность работы?	Да	Нет	Затрудняюсь ответить			
Оцените важность каждого фактора. В какой степени на Вас влияет каждый из видов поощрений, где 1 – высокая степень важности, 6 – низкая степень важности.	Балл					
Виды поощрений	1	2	3	4	5	6
Доплаты (премия, бонусы)						
Обучение (курсы, повышение квалификации, тренинги, семинары)						
Страхование (медицинское, пенсионное)						

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

	Спорт (абонемент в фитнес-центр, бассейн т.п.)						
	Другое (что дополнительно Вас могло бы заинтересовать)						
9.	Оцените важность каждого вида поощрения, где 1 – высокая степень важности, 6 – низкая степень важности.	Балл					
	Виды поощрений	1	2	3	4	5	6
	Благоприятная атмосфера в организации						
	Доска почета						
	Социальные мероприятия						
	Вручение грамот						

Благодарим за участие в опросе!

Приложение В

Анкета №2 для опроса «Удовлетворенность сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти», 2023 г.»

Таблица В.1 - Анкета для опроса «Удовлетворенность сотрудников ООО «УК ЖКХ г. Тольятти»

Оцените по шкале от 1 до 5 (обведите нужное), в какой степени Вы удовлетворены условиями работы, где 1 – совсем не удовлетворен, 5 – полностью удовлетворен.	Балл				
	1	2	3	4	5
Адаптации в организации	1	2	3	4	5
Дисциплина в организации	1	2	3	4	5
Режим работы	1	2	3	4	5
Отношения с непосредственным начальником	1	2	3	4	5
Заработная плата	1	2	3	4	5
Межличностные отношения с коллегами	1	2	3	4	5
Взаимопомощь в коллективе	1	2	3	4	5
Социально-психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5
Возможность карьерного (должностного) роста	1	2	3	4	5