

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ООО «ЖИЛИЩНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖБК-1»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001343  
Черкашиной Эльмиры Андреевны

**Научный руководитель:**  
старший преподаватель кафедры  
управления персоналом  
Трофименко Елена Николаевна

**БЕЛГОРОД 2017**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность и методы мотивации персонала.....	6
1.2 Механизм мотивации персонала.....	23
1.3 Критерии оценки системы мотивации персонала.....	28
ГЛАВА 2.СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО « ЖИЛИЩНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖБК-1»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО « Жилищное управление ЖБК-1».....	37
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Жилищное управление ЖБК-1».....	53
2.3 Оценка уровня системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1».....	61
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЖИЛИЩНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖБК- 1»	
3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1».....	74
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1».....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

В качестве главного средства, обеспечивающего оптимальное использование имеющихся в распоряжении организации ресурсов, является мотивация трудовой деятельности всех категорий персонала. Главной целью процесса мотивационной деятельности является эффективное воздействие на персонал, которое в перспективе максимизирует трудоотдачу от человеческого резерва предприятия, за счет которой повышается общая результативность и прибыльность предприятия. Помимо этого, значимой мотивационной функцией является активизация кадрового потенциала предприятия. Это обусловлено тем, что эффективное его использование, по средствам рационального мотивирования, является залогом экономической ликвидности предприятия с любой формой ответственности.

Исследуемая тема дипломной работы актуальна в наше время за счет того, что при активном применении принципов рыночной экономики, обеспечивающих высокую конкурентную среду в обществе, возрастает роль содержательной, целенаправленной и высокоэффективной организации мотивации персонала, как главного объекта труда, в процессе управления социально-экономическим развитием предприятия. Постановляющим фактором эффективности служат инвестиции в человеческий капитал. Однако, приобрести желаемый эффект от управления человеческим капиталом можно при одном решающем условии – если персоналу заданы верные мотивационные импульсы и установки, что, в свою очередь, гарантирует появление желаний у персонала овладеть новыми знаниями и умениями, для их последующего практического применения в технологии воспроизводства новых товаров или услуг.

Главный атрибут системы УП заключается в гарантии равновесия между трудовыми затратами персонала, при выполнении закрепленных за ним функциональных обязанностей в процессе труда, и качественным и количественным соотношением системы стимулов. В качестве мотивационных методов на предприятии, выступают финансовые и

моральные методы стимулирования. Тем не менее, единой картины о паритете разных сторон мотивационной сферы персонала на настоящий момент нет. Более того, ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не выделяет определенной общепринятой классификации более результативных способов управления трудовым поведением, следовательно, вопрос совершенствования системы мотивации персонала актуален и открыт.

В отечественной и зарубежной научной литературе обширному анализу подвергается проблема мотивационного воздействия на персонал. Крайне затруднительно адаптировать классические теории мотивации к современности из-за воздействия на личность как разнообразия объективных, так и динамичности и непостоянства субъективных факторов, как следствие, слабая изученность мотивационных особенностей персонала, занятого в отдельных видах производства и отраслях экономики. Мотивация персонала является ключевым моментом организации труда на предприятии сферы услуг, поэтому, усовершенствовав эти элементы производственного процесса, появляется возможность повышать деятельность всего предприятия в целом.

В настоящее время проблема мотивации персонала изучена достаточно хорошо. Проблеме мотивации трудовой деятельности работников уделяют внимание практически все специалисты в сфере управления персоналом. Среди них можно отметить работы Кибанова А.Я. «Управление персоналом организации», Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. «Управление персоналом», Травина В.В. и Дятлова В.А. «Менеджмент персонала предприятия», Виханский О.С., Висторобская Е.Н., Егоршин А.П.

Объектом дипломной работы является ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Предмет дипломной работы – мотивация труда в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Целью данной работы является совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Для достижения цели дипломной работы, были поставлены и решены такие задачи, как:

- разобрать сущность и специфику методов мотивации персонала;
- описать механизм и критерии оценки системы мотивации персонала в организации;
- дать организационно-экономическую характеристику и проанализировать кадровые процессы в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»;
- проанализировать систему мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»;
- разработать систему мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»;
- обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Практическая значимость дипломной работы заключается в разработке рекомендаций, которые могут быть применены для совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Информационной базой, при написании работы, послужили должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, данные управленческого учета, а также бухгалтерская и финансовая отчетность ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014–2016 годы.

Методологической основой написания работы являются такие методы, как: метод сравнения, метод опроса, SWOT- анализ, анализ отчетной документации организации, качественные и количественные методы обработки данных.

Дипломная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и методы мотивации персонала

Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения персонала личных потребностей и ожиданий в намеченной ими трудовой деятельности, которая осуществляется в результате ее целей, скоординированный с целями и задачами предприятия, и параллельно с этим комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для усиления эффективности труда персонала.

В основании любого мотива лежит потребность. Человек испытывает потребность, когда он испытывает на физиологическом или психологическом уровне дискомфорт в чем-либо. Все потребности можно разделить на материальные (первичные) и духовные (вторичные).

Материальные потребности – это врожденные по своей природе, объединенные с биологическими потребностями. Примером первичных потребностей являются потребность в пище, воде, дыхании и т.д.

Духовные потребности имеют социальную направленность. Примером вторичных потребностей могут быть потребность в успехе, уважении, привязанности и т.п. Важно отметить, что материальные потребности заложены генетически, а духовные – приобретаются с опытом. На основании того, что люди имеют различный жизненный опыт, их духовные потребности дифференцируются в большей степени, чем материальные.

В случае, когда потребность осмысливается человеком, она обуславливает у него состояние устремленности. Побуждение – это стремление к действию, для которого характерно определенное направление. Оно служит поведенческим направлением потребности и ориентировано на достижение цели [16, с. 72].

Цель в этом смысле определяется как средство удовлетворения потребности. Например, если человек ощущает потребность в сложной работе, это может активизировать его попытаться достичь цели, найдя место,

гарантировавший ее. Степень удовлетворения, которая извлечена при достижении поставленной цели, оказывает влияние на поведение человека в идентичных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и, избегая такого, которое связано с недостаточным удовлетворением потребности.

А.В. Бычков утверждал, что мотивы – это осознанные стимулы. Они являются двумя сторонами, двумя системами воздействия на работника в процессе трудовой деятельности, побуждения его к определенного рода действию [8, с. 63]

Ильин И. П. считал, что стимулы – это силы, которые оказывают внешнее влияние на человека для того, чтобы побудить его к определенному трудовому действию. Стимулы классифицируются на материальные и нематериальные [29, с. 71].

Д. А. Аширов утверждал, что мотивация – это побудительная сила, стремление человека что-то сделать. Следует отметить, что термин «мотивация» следует рассматривать с двух сторон: с точки зрения психологии и менеджмента [3, с. 92].

Как отметил Зенковский А. Н., мотивация с психологической точки зрения – « это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение» [23, с. 116].

Еще одним человеком, исследовавшим мотивацию персонала, являлся Е. И. Комаров. Он считал, что мотивация с позиции менеджмента представляет собой «процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленных на достижение индивидуальных и общих целей организации» [38, с. 38].

Таким образом, мотивация – это совокупность процессов, которые направлены и поддерживают поведение человека, побуждают его к достижению определенного рода целей, а также определяют его активность.

Побуждения активизируют человека или определенную группу людей совершать различного рода действия. Примером может быть стремление людей произвести хорошее впечатление на других людей или желание преуспеть в работе. На основе таких побуждений-мотивов, человек стремится выстроить свое поведение соответствующим образом [48, с. 45].

В управлении персоналом мотивация воспринимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и образование стимулов (внешняя мотивация), которые направлены на побуждение человека к эффективной деятельности. Таким образом, синонимичными терминами к слову мотивация являются такие научные термины, как мотивирование и стимулирование [31, с. 117].

Главной целью мотивации является составление комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению определенного рода действию, которые в свою очередь направлены на достижение цели с максимальным эффектом.

Проблема мотивации и стимулирования персонала имеет определенную историю в нашей стране. В СССР неоднократно проводились эксперименты в данной области, и опыт передовых коллективов популяризировался повсеместно. Проводился анализ западных и американских классиков, в том числе работы А. Маслоу, Ф. Регцберга, Д. Мак-Грегора и других. Важно отметить, что в конце 70-х – начале 80-х годов прошлого века особое внимание уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, основанных на опыте IBM, японских «кружков качества».

Отечественная социология труда и особенно некогда процветающая промышленная социология почти сошли на нет. Сейчас вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначились существенные изменения в этой сфере [50, с. 6].

Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых



современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели первостепенное значение, и эти методы и опыт могут быть с успехом применены и в России [13, с. 82].

Отличительной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является всевозрастающая роль личности работника. На сегодняшний момент сложилась такая ситуация, когда страна несет как большие возможности, так и большие угрозы для каждого работника в плане устойчивости его существования. Другими словами, сейчас действует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Таким образом, необходимо предложить и реализовать новый подход к управлению персоналом, который заключается в следующем:

- формирование философии управления персоналом;
- разработке совершенных служб управления персоналом;
- разработке и применении инновационных технологий в управлении персоналом;
- создании и реализации совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которые регламентировали бы поведение отдельной личности [41, с. 39].

Стоит отметить, что представления о возможностях мотивации труда персонала претерпели качественные изменения в практике управления. На протяжении долгого периода времени считалось, что естественным и удовлетворительным стимулом для побуждения работника к эффективному выполнению своих трудовых функций, служит материальное вознаграждение. Ф. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал собственную систему организации труда персонала. Он отметил связь между производительностью труда и системой оплаты труда.

В свою очередь, Мэйо в своих экспериментах обнаружил большое влияние на производительность труда других факторов – психологических. С

течением времени появились различные психологические теории мотивации, которые с различных сторон описывают определяющие факторы и структуру мотивационного процесса.

В конечном счете, политика «кнута и пряника» сменилась разработкой более совершенных и сложных систем стимулирования мотивации персонала к труду, которые основываются на результатах ее теоретического изучения [17, с. 122]. На сегодняшний день организация результативной системы стимулирования персонала является наиболее приоритетной и практически сложной проблемой современного менеджмента.

Классическими проблемами в организации, которые связаны с низкой мотивацией персонала, являются [34, с. 189]: высокий уровень текучести кадров, высокий уровень конфликтности в организации между различными группами персонала, низкий уровень исполнительской дисциплины, высокий коэффициент брака (некачественный труд), нерациональность мотивов поведения исполнителей, небольшая связь результатов труда исполнителей с системой поощрения персонала, небрежное отношение к труду, отсутствие условий для самореализации сотрудников своего трудового потенциала, низкий уровень коммуникаций, сбои в производственном процессе, возникновение препятствий при создании единой команды, расхождение в отношениях между работодателем и работниками, неудовлетворенность работой сотрудников, низкий уровень компетенций персонала, безынициативность сотрудников, деятельность руководящего состава негативно воспринимается персоналом, низкий морально-психологический климат в коллективе, недостаточное оснащение рабочих мест, организационная неразбериха, ограниченное внимание в вопросах обучения и стажировки резерва, низкий моральный дух в коллективе, проблемы в системе управления персоналом и многие другие [39, с. 24].

Содержательные теории мотивации основываются на определении перечня и структуры потребностей людей. Наиболее современными теориями мотивации являются процессуальные теории, которые также

признают мотивирующую роль потребностей. Но, важно отметить, что сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения того, что побуждает человека прилагать усилия, которые направлены на достижение различного рода целей.

В наибольшей степени распространены содержательные теории таких авторов, как А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Г. Герцберга. Теория мотивации А. Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, которые составляют иерархическую структуру [34, с. 193].

Теория мотивации Д. МакКлелланда дополнительно к потребностям, которые определил Маслоу, добавляет потребности власти, успехи и принадлежности.

Теория мотивации Г. Герцберга имеет в своем основании анализ факторов, которые воздействуют на персонал в процессе трудовой деятельности и оказывающих влияние на удовлетворение различного рода потребностей. Данные факторы классифицируются на гигиенические и мотивирующие. К гигиеническим факторам относятся: размер оплаты труда, межличностные отношения в коллективе, характер контроля и т.д. К мотивирующим факторам относятся: ощущение успеха, продвижение по карьерной лестнице, рост возможностей, признание со стороны руководства и коллег, ответственность. Для повышения уровня мотивации персонала необходимо в большей степени задействовать именно второй вид факторов.

Основными процессуальными теориями мотивации являются:

1) теория ожиданий. Основным стимулом побуждения людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому систему мотивации нужно осуществлять путем создания у персонала соответствующих ожиданий.

2) теория справедливости. Главным мотивом деятельности людей является справедливая оценка возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него. Важно отметить, что именно воспринимаемая

персоналом степень справедливости определяет усилия, которые затрачивает человек на выполнение той или иной деятельности.

3) модель мотивации Портера-Лоуера. Данная теория мотивации рассматривает как результативность труда и уровень прилагаемых усилий зависит от оценки работников ценности вознаграждения и уверенности в том, что данное вознаграждение будет получено.

На процесс формирования потребностей влияют такие факторы, как: пол, возраст человека, профессия, семейное положение, экономическая ситуация в стране, политическая ситуация в стране и мире, уровень образования, воспитание, социальная принадлежность и позиция человека.

Системы стимулов, которые применяются в современной хозяйственной практике, достаточно разнообразны и зависят от многих условий как объективного характера (экономическое положение в стране и мире, уровень безработицы, уровень социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (уровень квалификации сотрудников, количество персонала, возраст, социально-психологический климат в коллективе).

Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уж о том, почему он срабатывает» [8, с. 83]. Исходя из этого, в кадровом менеджменте обязательно проводятся исследования и развитие различного рода стимулов трудовой деятельности, создание и внедрение новых методов и систем организации стимулирования персонала.

В современной литературе обозначено множество разработок, которые подробно рассматривают предметы, процессы и методы мотивации [9, с. 48].

Бурмистров А., Газенко Н. разработали и предлагают свой вариант трудовой позиционности, который, в современных условиях, является наиболее соответствующей основой формирования мотивационно-стимулирующих условий в отношении работника [9, с. 48]. Данная система представлена в таблице 1.1.

Система создания мотивационно – стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил.
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник фирмы	Фирма в целом	Самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительным нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами.
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений

Самым важным моментом в данной методике служит обеспечение позитивного отношения работника к перечню своих трудовых обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего неизбежно культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение предполагает не только осознание, но и принятие работником нормативных условий его труда и жизнедеятельности в организации.

Методы мотивации труда персонала – это средства реализации разнообразных схем мотивации, которые стимулируют персонал работать более эффективно и с наименьшими затратами для работодателя [30, с. 176].

Методы мотивации труда, используемые в организациях, идентичны методам, которые используются в управлении персоналом в целом. Среди них выделяют общие методы, которые широко применяются в управлении другими объектами (производство, народное хозяйство в целом): административные, экономические и социальные, а также большое

разнообразии конкретных частных методов. Управление мотивацией персонала, также как и управление персоналом, должно опираться на принципы системного подхода и анализа. Это означает, что система мотивации должна охватывать весь кадровый состав организации, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом их влияния на всю систему в целом, осуществлять анализ и принятие решений в отношении персонала в зависимости от внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей. Методы мотивации труда персонала отображены на рисунке 1 [30, с. 178].

Для административных методов мотивации персонала характерно непосредственное централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы мотивации направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, желание человека трудиться в конкретной организации, культура трудовой деятельности. В системы административных методов входят организационно-стабилизирующие, дисциплинарные и методы организационного воздействия.

Организационно-стабилизирующие методы представляют собой правовые нормы и акты, которые утверждены государственными органами для обязательного выполнения. К ним относятся федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и т.д. При определении состава и содержания организационно-стабилизирующих методов применяются научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему.

Методы организационного воздействия – это документы, действующие внутри организации. К ним относятся: инструкции, организационные схемы, нормирование труда, документы, регламентирующие состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Стоит отметить, что распорядительные документы (распоряжения, приказы) применяются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы – это своего рода установление и реализация форм ответственности. Под дисциплинарными методами понимается применение негативных стимулов, таких как страх перед потерей работы, штрафами. Важно подчеркнуть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Для экономически развитых стран характерен переход от негативных стимулов к позитивным. Это обуславливается традициями, которые сложились в обществе, организации или небольшом коллективе, взглядами, нравами, методами и стилями управления [30, с. 181].

Административные методы мотивации персонала применяются в тех организациях, где управление осуществляется в соответствии с теорией «Х» Д. МакГрегора, то есть это авторитарное руководство, которое считает, что человек ленив, не любит трудиться и поэтому в отношении его необходимо применять политику «кнута и пряника». С другой стороны, такие методы как организационное воздействие необходимы организации. Для более четкой и эффективной организации труда в любой организации используются организационные схемы, нормирование труда. Нормирование труда так же позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работника.

Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения и указывают принципы государственного влияния на рынок труда.

На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ и налоговое законодательство, мотивация труда снижается, как это было показано выше. Практика показывает, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальности руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), то мотивация к труду у персонала будет снижаться. На самом деле такое положение вещей существует в большинстве негосударственных предприятий.

Экономические методы осуществляют материальное стимулирование, как всего коллектива, так и отдельных работников. Экономические методы базируются на использовании экономического механизма управления.

Экономические методы – это составная часть экономического механизма, который обеспечивает прогрессивное развитие организации. Можно сказать, что это отдельная система мотивов и стимулов, которые побуждают всех работников организации эффективно трудиться на благо организации. Среди них выделяют [30, с. 183]:

1) методы, которые используются федеральными и региональными органами управления. Например, налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом.

2) методы, которые использует организация. К ним относятся: экономические нормативы функционирования организации, система материального поощрения персонала, система ответственности за качество и эффективность выполнения персонала своих трудовых обязанностей, участие в прибылях и капитале.

Социальные методы объединены с социальными отношениями, а также с моральным и психологическим воздействием. При помощи социальных методов активизируются гражданские и патриотические чувства, корректируются ценностные ориентации людей через систему мотивации, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, систему социального планирования, а также социальную политику в организации.

Социально-психологические методы управления осуществляется на использовании моральных стимулов к труду и проявлении воздействия на личность при помощи психологических приемов с целью превращения административного задания в признанный долг, внутреннюю потребность человека.

Данные методы включают в себя:



– становление коллективов, учитывая типы личности и характер работника, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе и в организации в целом, а также создание творческой атмосферы. При этом важно отметить, что отношение к труду у всех работников разное. Руководителям необходимо уделять внимание на отношение персонала к труду как у объекта, то есть экстра- или интроверсия. Собственно на таких принципах и целесообразно формировать коллектив.

– личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это непосредственно имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на персонал в плане их личного самовыражения и причастности к работе в организации с эффективным руководителем. Также, на личном примере нередко базируется власть руководителя, которая необходима для выполнения различного рода функций по управлению персоналом.

– четко установленные условия, то есть цели организации и ее миссия [30, с. 184]. Каждый сотрудник организации должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя свои личные потребности, он в то же время работает, чтобы выполнить цели, которые стоят перед организацией в целом.

– участие работника в управлении.

– удовлетворение культурных и духовных потребностей – это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, которые делают ставку на персонал, причем в организациях, не занимающихся материальным производством, а которые оказывают услуги населению (например, консалтинг, инжиниринг и другие), пытаются в свободное время осуществлять мероприятия по организации досуга своих работников и членов их семей, или отмечают знаменательные события в жизни компании, или особо отличившихся отдельных работников, совместными походами в ресторан, клуб и т.п. [30, с. 185]. Такие мероприятия оказываются более значимыми в плане повышения мотивации труда персонала, чем применение элементов материального стимулирования. Важно отметить, что уровень оплаты труда в данных организациях находится

на высоком уровне. В государственных учреждениях подобными функциями занимаются профсоюзы, которые организуют коллективные мероприятия (экскурсии, поездки) и удовлетворяют культурные потребности работников.

– определение социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Фактически любой человек придерживается определенного рода каких-либо этических норм поведения. Установление таких норм необходимо не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Из этого следует, что если руководство организации определяет социальные нормы поведения или они формируются на основе соглашения между членами коллектива и руководством, либо на основании традиций, то такое положение способствует повышению социально-нравственного климата, как в отдельном коллективе, так и в организации в целом, а также служит важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие).

– установление моральных санкций и поощрений, то есть эффективное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции негативного характера приобретают силу мотивационного воздействия в тех организациях, где это выработано многолетней традицией. В коммерческих организациях моральные санкции не имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу, которая запрещена Трудовым кодексом РФ) способна оказать должный мотивационный эффект. С моральным поощрением ситуация идентична. Меры морального поощрения, такие как объявление благодарности, вручение почетной грамоты или занесение на Доску почета способны оказывать свое мотивационное воздействие в организациях, в которых существует многолетняя традиция таких поощрений.

Важно отметить, что в организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее эффективными будут административные или социально-психологические методы управления персоналом организации. В

частности, это государственные организации. На предприятиях, где материальное стимулирование занимает высокую роль, используются экономические методы мотивации. Однако, руководителям данных организаций не стоит забывать о социально-психологических методах воздействия на персонал. Целесообразно применять комплексно-целевой подход [30, с. 187].

Также выделяют материальные и нематериальные методы мотивации.

К нематериальным методам мотивации персонала относятся: видимые и публичные вознаграждения, подарки, социальные вознаграждения, совершенствование рабочего места.

К видимым вознаграждениям относятся: предоставление сотруднику отдельный кабинет, оснащение рабочего места новой мебелью или оборудованием, выделение служебного автомобиля, предоставление мобильной связи, личного места на парковке. Эта разновидность вознаграждений близка к льготам и компенсациям. Основное отличие заключается в том, что видимые вознаграждения в меньшей степени привязаны к профессиональной деятельности работника, а в большей – к его личности.

На практике применяются разнообразные публичные вознаграждения. Наиболее эффективными являются объявление благодарности в приказе или отправление личного благодарственного письма за достижение в работе или ликвидации форс-мажорной ситуации в организации (например, переезд в новый офис, пожар и т.п.).

Еще одним методом публичных вознаграждений является введение в организации почетных званий, которые присваиваются в каждом подразделении, виде деятельности или по организации в целом.

Нетрадиционным способом вознаграждений служат призы за победы в конкурсах или соревнованиях. Так, работники, занявшие призовые места в соревнованиях обычно получают материальное вознаграждение, которое обусловлено системой материальной мотивации. Однако разница в размерах

этого вознаграждения между победителями соревнования и остальными обычно не настолько велика, чтобы обеспечить тот уровень мотивации, который создаётся в ходе соревнований.

Наставничество также является своеобразной формой поощрения наиболее квалифицированных и опытных сотрудников. Данный метод поощрения обширно используется в Европе и Японии. Применительно к России, далеко не всегда сотрудники воспринимают подобное поручение как почетное. В большинстве случаев скорее как дополнительную непрофильную функцию [25, с. 118].

Следующим методом нематериального поощрения служат подарки. Наиболее частым примером подарка является предоставление возможности сотруднику при необходимости иногда сокращать свой рабочий день с сохранением полной оплаты труда. Широкую популярность в российских организациях приобрели подарки к дням рождения, важным событиям или юбилеям.

Еще одним способом нематериальной мотивации является социальное вознаграждение работника. Чаще всего оно проявляется в таких формах, как поздравление с днем рождения или юбилеем. Данные способы социального вознаграждения, прежде всего, ориентированы на удержание сотрудников и воспитании их приверженности к организации. А такой прием, как публичная похвала за успехи в работе мотивирует персонал на увеличение результативности труда [25, с. 119].

Неотъемлемой частью системы мотивационных факторов в любой организации служат факторы, которые определяются организацией и условиями труда на рабочих местах сотрудников. Основными мотивирующими факторами условий труда являются создание комфортных условий труда, которые обеспечиваются работникам на рабочем месте и в перерывах, в том числе, психофизиологические характеристики собственного рабочего места, условия питания и отдыха в перерывах. Также, к мотивирующим факторам условий труда относится предоставление гибкого

графика перерывов в течение рабочего дня, а также предоставление свободного графика работы. Важным фактором мотивации на рабочем месте, который часто не принимается во внимание руководителями, является поддержание устойчивой многосторонней коммуникации между руководящим персоналом и рабочими, а также между смежными подразделениями.

Еще одним перспективным и эффективным мотивирующим фактором является предоставление возможности для развития персонала организации на рабочем месте. Данный фактор состоит из [25, с. 121]:

- 1) ротации рабочих мест;
- 2) стажировки;
- 3) обучения смежной специальности;
- 4) повышение квалификации;
- 5) подготовки к продвижению на вышестоящую должность;
- 6) участие в принятии решений;
- 7) работе в командном проекте.

Фактор развития персонала содействует формированию у персонала преданности организации.

К материальным методам мотивации персонала относятся оплата труда, премии и бонусы.

Наиболее распространенным и эффективным способом материальной мотивации персонала является увеличение оплаты труда. При этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы персонал эффективно работал, размер ожидаемого вознаграждения должен быть конкретным, в противном случае это может привести к возникновению еще большего нежелания выполнять свои трудовые обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации персонала наиболее

эффективным является однократное, но значительное увеличение заработной платы.

Одним из самых распространенных и применяемых способов материальной мотивации персонала является выплата квартальных или ежемесячных премий, а также премий за выслугу лет.

Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в организации, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал.

С другой стороны, существует риск, что по прошествии 2-3 лет сотрудник, по тем или иным причинам, захочет изменить свое место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего в организации более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы [25, с.187 ].

В российских организациях неоднократно практикуется выдача «премий-призов». Это денежное вознаграждение, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом - нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

В число материальных стимулов входят также различные бонусы. Однако их фиксированная сумма нередко оказывается демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, потому что размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации

рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов [25, с. 188].

Обобщив вышесказанное, можно сказать, что мотивация в управлении персоналом представляет собой процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному выполнению своих трудовых обязанностей.

Основной целью мотивации является создание комплекса таких условий, которые бы побуждали человека осуществлять действия, который направлены на достижение цели с максимальным эффектом.

Система мотивации персонала может основываться на различных методах. Выбор методов мотивации зависит от эффективной системы стимулирования в организации, общей системы управления и специфики деятельности самой организации. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно-административные, экономические и социально-психологические.

## **1.2 Механизм мотивации персонала**

В ходе формирования системы управления персоналом организаций уже достаточно длительный временной период проводятся исследования в области использования мотивационного механизма.

При разработке мотивационного механизма управления персоналом необходимо решить комплекс задач [40, с. 201]:

- необходимо определить факторы, которые составляют структуру мотивационного механизма;
- раскрыть их сущность в условиях определенной социальной среды;
- определить возможность их самопроизвольного или намеренного изменения в соответствии с перспективами развития производственной системы;

– на основе сочетания всех этих факторов определить наиболее эффективный и соответствующий комплекс инструментов воздействия на трудовое поведение персонала;

– разработать принципы функционирования данного комплекса.

Деятельность человека в определенный момент можно подтвердить одновременно различными мотивами, из-за того, что человек включен в систему разных отношений с миром, обществом, окружающими людьми, и, в конце концов, с самим собой. Данная группа мотивов называется мотивационным комплексом (ядром), который обладает собственной структурой, которая различается в конкретных ситуациях [32, с. 77].

В данный момент в условиях рыночной экономики наибольшее влияние на мотивационный комплекс человека или социальных групп оказывает чувство страха потери работы. Такое экономическое явление, как безработица уже не является абстракцией, она конкретизировалась, вошла в общественное сознание. Однако наблюдается и противоположный процесс – стремление людей найти работу с более высокой оплатой труда.

Еще одним фактором, который определяет структуру мотивационного механизма управления персоналом, носит объективный характер, являются различного рода стимулы. Под их воздействием интересы человека удовлетворить собственные потребности обретают качества мотивов, то есть побудителей к конкретным действиям и определенному поведению.

Мотивация оказывает весомое влияние на выполнение человеком своих трудовых функций. Важно отметить, что между мотивацией и конечным результатом нет однозначной зависимости, так как на итоговый результат труда оказывают влияние многие факторы, такие как квалификация и способности работника, правильное понимание выполняемой задачи. Данные факторы можно отнести к организационным, которые призваны создавать необходимую формализованную систему управленческого взаимодействия, устанавливая рамки деятельности персонала [15, с. 130].



Следовательно, истинные побуждения, которые подталкивают человека прилагать максимум усилий, чрезвычайно сложны, их нельзя свести только к материальному стимулированию, или только к созданию социальных возможностей, психологическому воздействию на работника. К ожидаемому результату может привести только комплекс всех этих воздействий.

Поэтому, мотивационный механизм управления поведением сотрудников должен основываться на следующих факторах:

– системе формальных процедур и правил выполнения функций или работ, которые предназначены для достижения целей организации – организационная составляющая;

– представлениях менеджмента о реальных интересах, потребностях, мотивах людей, которые работают в конкретной организации, способах их удовлетворения, первостепенных ценностях и нормах поведения – личностная составляющая.

Мотивационный механизм управления персоналом направлен на создание условий достижения целей организации, формируя и закрепляя с помощью соединения различных методов воздействия необходимое для организации поведение сотрудников.

«Выбор конкретных мер и средств управления персоналом обусловлен оценкой силы их мотивационного воздействия на поведение сотрудников и предполагает гибкое сочетание организационных, экономических и социально-психологических методов управления» [36, с. 89].

Функция мотивации состоит из двух аспектов:

- 1) инструментального;
- 2) социально-психологического.

Соотношение между этими аспектами в разных организациях различно. В зависимости от вариантов их сочетания выделяют 4 типа организационного климата:

- пассивно-личностный;

- активно-личностный;
- пассивно-безличностный;
- активно-личностный.

Характеристика указанных типов представлена на рисунке 1.1



Рис.1.1 – Типы организационного климата в зависимости вида мотивационного управления

Для организаций наиболее эффективным является активно-личностный климат. Данный климат существует в некоторых крупных организациях, которые используют японскую философию менеджмента, а также встречается в малом бизнесе. Следовательно, мотивационный механизм является одним из главных компонентов механизма заинтересованности в достижении максимальных результатов предпринимательской деятельности (экономических и социальных). Он состоит из различных форм, видов, методов организации мотивационных отношений.

Подробные действия механизма мотивации персонала представлены на рисунке 1.2 [3, с. 168].



Рис. 1.2 Механизм мотивации персонала

Положительный результат выбранной формы деятельности (удовлетворение потребности) откладывается в памяти человека и заставляет его действовать также в идентичной ситуации. С другой стороны, негативный результат направляет на то, что в будущем человек будет стремиться избегать той деятельности, которая ведет к неудовлетворению. Данный цикл постоянно присутствует и повторяется в жизни каждого индивида по поводу удовлетворения любой из его потребности, и получил название закона результата.

Результат стимулирующей деятельности в решающей степени зависит от правильного определения мотива деятельности. В данной работе необходимо опираться на изучение и анализ потребностей работника, условий его труда и жизнедеятельности, личностных качеств и его мировоззрения.

Соотношение мотива и стимула определяется несколькими основными чертами:

– взаимосвязью и взаимообусловленностью мотива и стимула. Мотив перерастает в определенную фактически выполняемую деятельность лишь под влиянием стимула, который заставляет работника поверить в возможность объекта удовлетворить его потребность;

– мотив и стимул – это две параллельные ступени одного и того же процесса мотивации деятельности работника;

– в данном процессе стимул выступает в воспитательной роли по отношению к мотиву, активизируя тем самым трудовую деятельность работника, поощряя его инициативность в вопросах путей повышения производительности труда. А это не только обеспечивает реакцию мотива в действие, но и развивает знания, мотивационные установки.

Таким образом, для построения эффективно функционирующей мотивационной системы, которая будет соответствовать организационной культуре организации и способствовать увеличению производительности труда, очень важно уделить внимание тому, какими мотивами руководствуется персонал, и какие стимулы организация может предоставить для реализации данных мотивов, а также для удовлетворения потребностей персонала.

### **1.3 Критерии оценки системы мотивации персонала**

Системы мотивации и стимулирования нуждаются в непрерывном и постоянном совершенствовании, улучшении, оптимизации и обогащении установок. Для того чтобы успешно реализовать вышеперечисленное на практике, необходимо владеть информацией касательно того, в каком направлении двигаться, какие проводить изменения, в какой области системы стимулирования проводить реформацию и т.п. Получить данную информацию представляется только после осуществления комплексной

оценки, реализуемой на момент исследования в организации, трудовой мотивационной системы.

Ранее было выявлено то, что в целом не существует как таковых специализированных методов оценки системы мотивации труда, но исследуемая система может быть оценена по критериям и методам оценки системы управления персоналом, т.к. она является ее составной частью.

Основные методы оценки представлены на рисунке 1.3.

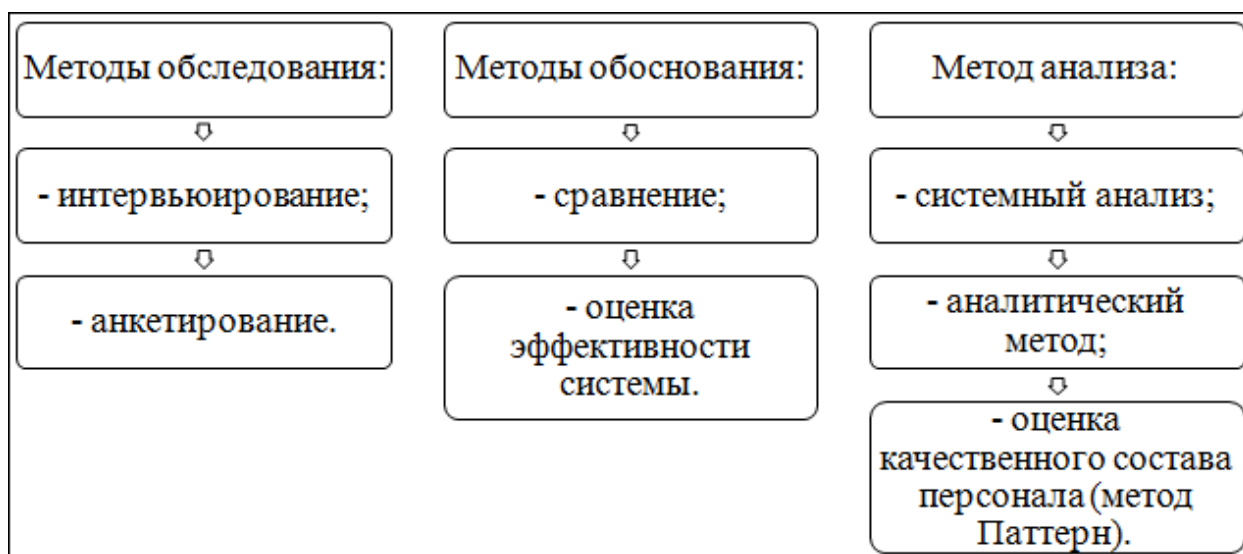


Рис. 1.3 Ключевые методы оценки системы мотивации персонала в организации

С помощью применения преимущественно подходящих методов сбора информации, рассмотренных на рисунке 1.3, появляется возможность объективно оценить эффективность и оправданность действующей системы мотивации персонала организации.

Более подробно рассматривая все методы, можно говорить о том, что сбор данных посредством использования методов обследования, а именно интервьюированных оценок, т.е. получении информации в процессе личного общения с исследуемым объектом системы мотивации, по окончании интервью дает информацию от одного лица – интервьюируемого. Полученные данные обрабатываются и систематизируются в выводы о действующей системе стимулирования персонала, ее особенностях, структуре и эффективности, выражающейся в степени удовлетворении исследуемого персонала. В свою очередь, под анкетированием понимают

систему логически последовательных методических и организационно-технических процедур, которые связаны друг с другом общей целью – получение объективных и достоверных данных об изучаемом объекте или процессе, и на основе этого происходят изменения и устранения недостатков для обеспечения возможности их применения в дальнейшем на практике [40, с.112].

Вторая группа методов включает в себя метод сравнений и оценку эффективности системы мотивации. Механизм действия сравнений отображен на рисунке 1.4.



Рис. 1.4 Элементы процесса сравнения в рамках метода обоснования

Эффективность системы мотивации характеризуется экономическими показателями за определенный временной период функционирования организации. Основной объект экономической эффективности – система материального вознаграждения. Экономически целесообразна такая система, которая способна образовывать оптимальный уровень оплаты труда с учетом трудового вклада как отдельного сотрудника, так и в целом персонала организации, а также степени выполнения показателей интенсивности труда и учет условий премирования, таким образом, чтобы она обеспечивала достижение большего экономического прироста, нежели соответствующая ему премиальная часть заработной платы [37, с. 316].

Последняя группа методов оценки включает три подсистемы. Системный анализ сочетает в себе ряд ориентирующих исследователя компонентов, представленных на рисунке 1.5.

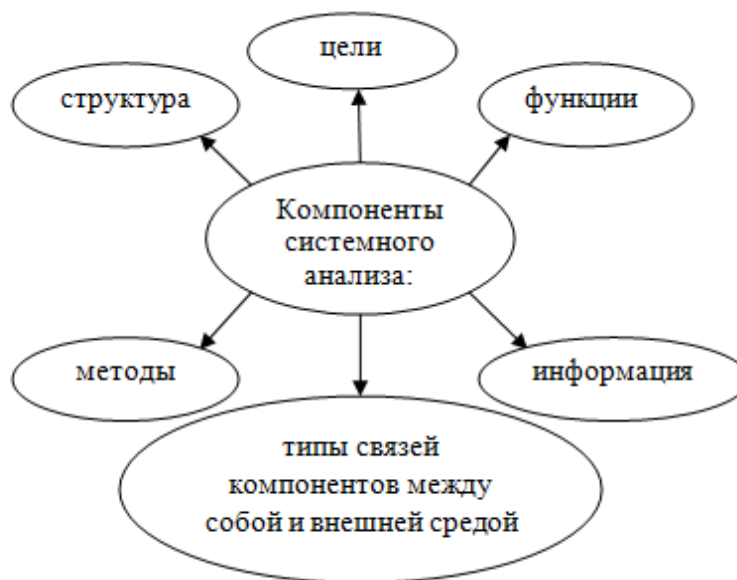


Рис. 1.5. Компоненты метода системного анализа мотивации персонала в организации

Системный анализ на выходе формирует единую целостную картину о системе мотивации персонала в целом.

Аналитический метод в системе методов анализа также имеет свою дифференциацию, представленную на рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Элементы аналитического метода исследования мотивации

В рамках этого метода происходит анализ показателей системы мотивации, которые характеризуют ее через следующий набор классификаторов (рис. 1.7):

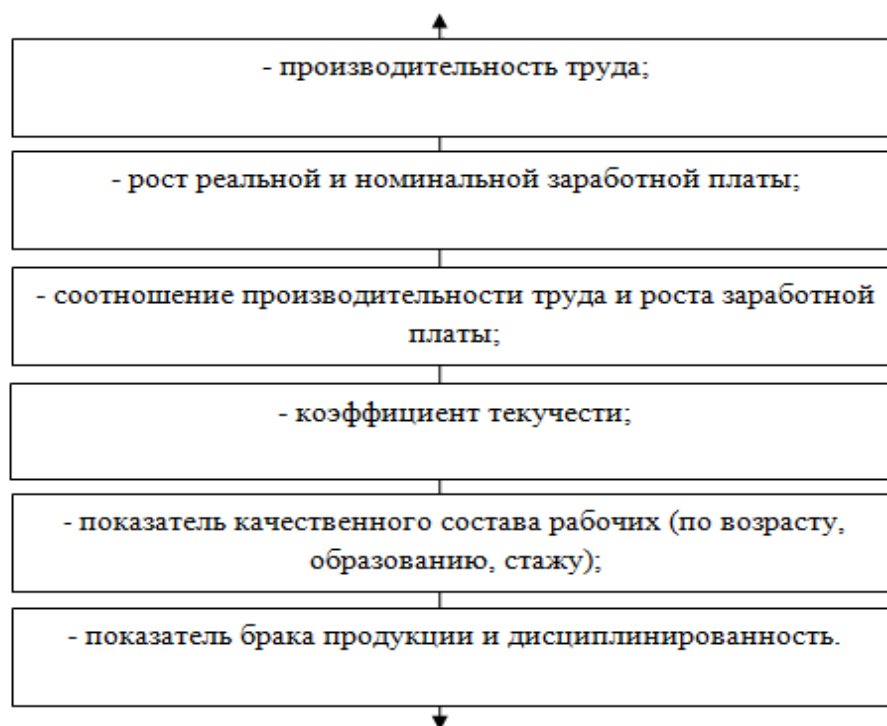


Рис.1.7. Классификаторы аналитического метода оценки мотивации персонала

Вывод об особенностях анализируемой системы мотивации делается на основании анализа по данным классификаторам, дающих возможность отнести систему мотивации к тому или иному уровню прогрессивности и разноплановости, влияющей на успешное ее функционирование в системе управления персоналом организации. Чем выше уровень несоответствий и расхождения, тем менее эффективно действует система мотивации и наоборот. Главное преимущество данного метода заключается в том, что в ход исследования не возникает необходимости непосредственного участия персонала, суть заключается в анализе документационных данных и показателе по труду, что в свою очередь требует наименьших качественных и количественных затрат. Как и любой механизм, данная система имеет недостатки, основной из которых заключается в том, что не учитывается мнения объектов системы мотивации, т.е. тех, на кого она направлена – персонал. А значит, это свидетельствует о том, оценку мотивации персонала необходимо проводить комплексно.

Метод Паттерн, разработанный в середине XIX века, подразумевал под собой помощь конструированию системы мотивации на основании



количественной оценки технических данных. В процессе применения этого метода проходят следующие этапы (рис. 1.8):

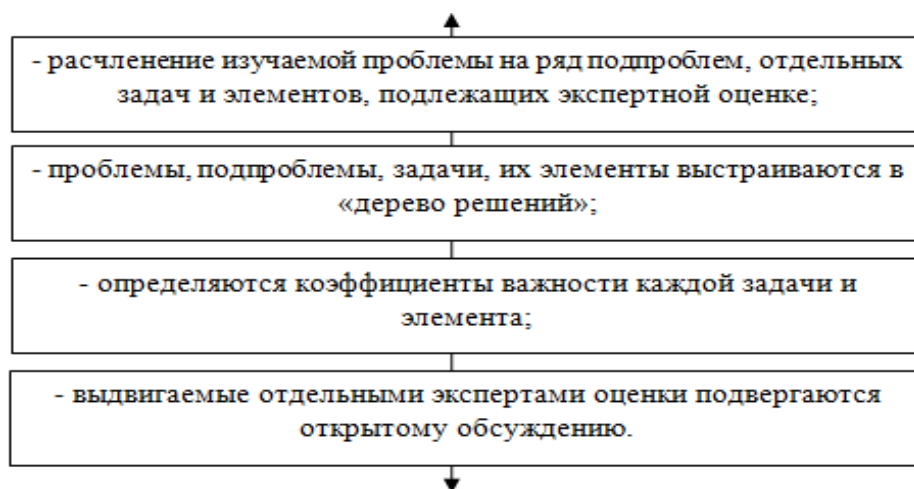


Рис. 1.8. Этапы применения метода Паттерн

Управление поведением персонала опирается на такие факторы, как комплекс формализованных трудовых процедур и правил осуществления функциональных обязанностей и работ, которые обеспечивают прогрессивное развитие организации, достижения ее целей в рамках выбранной миссии и стратегии, а также представление высшего руководства о реальных интересах, мотивах, потребностях сотрудников, с которыми заключен трудовой договор, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения.

Эффективная система мотивации нуждается в качественной оценке с позиции результативного осуществления ею своего функционального назначения, т.е. необходимо выявить насколько она соответствует установленным показателям вознаграждения (премирования) к задачам организации в целом и степень обоснованности размеров поощрения.

Безрезультативной считается система премирования оказывающаяся в интервале от тарифной ставки [16, с. 210].

Количественная оценка эффективности системы премирования предполагает (рис. 1.9):

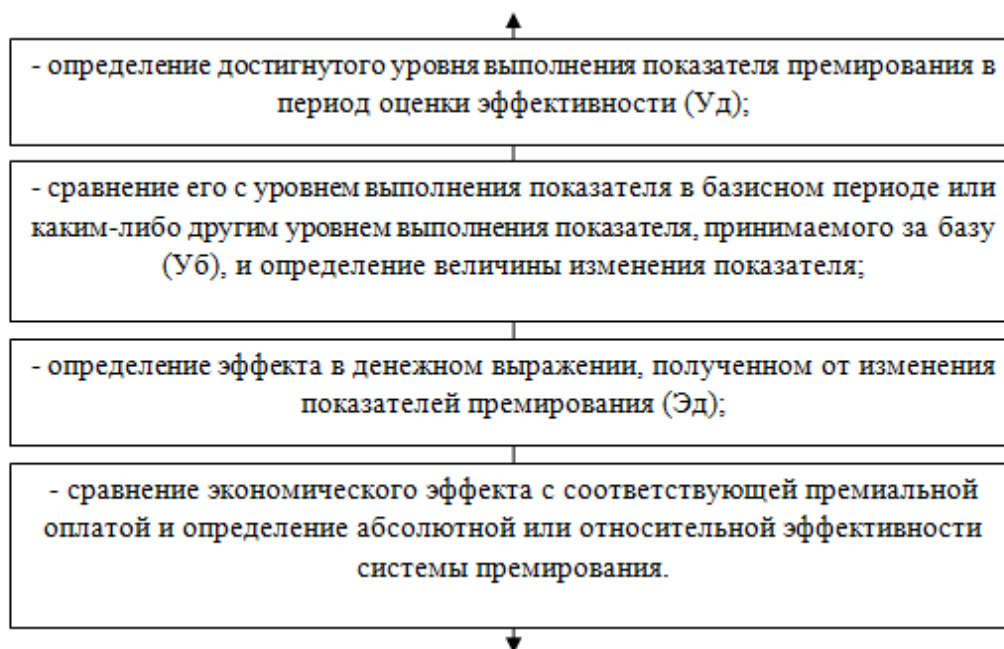


Рис. 1.9. Критерии выгодности применения количественной оценки системы премирования в организации

Абсолютная эффективность системы вознаграждения расчет имеет по следующий (1.1) [37, с.319]:

$$Aэ = Эд - П \quad (1.1)$$

где  $Aэ$  – разница между эффектом от трансформации уровня показателей премирования в рассматриваемом периоде ( $Эд$ ) и соответствующей этому изменению величиной выплачиваемых премий ( $П$ ).

Относительная эффективность ( $Оэ$ ) выражается в отношении экономического эффекта от изменения уровня показателей премирования к сумме выплаченной премии, по формуле (2) [37, с.319]:

$$Оэ = \frac{Эд}{П} \quad (1.2)$$

Показатели абсолютной и относительной эффективности применяются для сопоставления многообразия систем премирования по степени их выгодности для работодателя.

Эффект в денежном выражении, приобретенный на начале прямого соотнесения достигнутого и базисного уровня показателей, рассчитывается по формуле (1.3) следующим образом [36, с.319]:

$$\text{Эд} = \text{Эн} = \text{Уд} - \text{Уб} \quad (1.3)$$

При экономически эффективной системы вознаграждения следовательно, система стимулирования труда эффективно выполняет свою стимулирующую роль (функцию) и является эффективной с материальной точки зрения [37, с.319].

Таким образом, методы диагностики мотивации и стимулирования труда персонала крайне разнообразны и зависят, в первую очередь, зависимы от степени исследованности системы в организации, также общей системы управления и особенностей, определенно, деятельности самой организации. Они брать ориентир на эффективность экономических затрат и достижения стратегических точек (целей). С целью усовершенствования действующей в организации системы воздействия на трудовую мотивацию персонала необходимо, в первую очередь, проводить обширную аналитическую работу.

Вывод по первой главе: мотивация представляет собой комплекс взаимообусловленных внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают сотрудника к трудовой активности, задающей границы, формы, степень интенсивности деятельности, помимо этого, уровень затрат усилий, стараний, добросовестности, настойчивости и придающей ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. Мотивация может быть как положительным, так и отрицательным явлением, во втором случае это – сконструированное понятие, то что невозможно непосредственно контролировать или измерить эмпирическим путем. Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач.

Методы мотивации труда персонала подразумевают под собой комплекс инструментов, которые способствуют осуществлению многообразных мотивационных схем, эффективно стимулирующих трудовую активность людей, при этом с наименьшими затратами для организации-работодателя. К методам мотивации труда персонала относят

организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Они делятся также на материальные и нематериальные. Первые методы включают в себя видимые и публичные вознаграждения, подарки, социальное вознаграждение, а также мотивация посредством проектирования рабочего места. Вторые методы мотивации труда персонала состоят из оплаты труда, премий, бонусов и др. методов, которые непосредственно связаны с материальным поощрением персонала.

## ГЛАВА 2.СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО « ЖИЛИЩНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖБК-1»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО « Жилищное управление ЖБК-1»

В качестве объекта дипломной работы исследовалось предприятие ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Юридически закрепленная форма организации предпринимательской деятельности в данном случае выступает в виде – общества с ограниченной ответственностью. ООО «Жилищное управление ЖБК-1» представляет собой дочернее предприятие корпорации ЖБК-1. Общество расположено по адресу: г. Белгород, ул. Почтовая, 48-А.

Главная целевая стратегия формы реализации деятельности общества состоит в обеспечении высококачественного технического обслуживания и эксплуатации жилищной инфраструктуры, построенной строительными организациями ЖБК-1.

Устав, представленный в приложении 1, регламентирует деятельность ООО «Жилищное управление ЖБК-1», в рамках которой осуществляются следующие ее направления (таб. 2.1):

Таблица 2.1

Основные виды деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в соответствии с  
уставом

Вид деятельности (направление)	Характеристика
1. Содержание и обслуживание лицевого счета	1. 1 Расчет и сбор платежей 1. 2 Рассылка квитанций 1. 3 Отслеживание задолженностей и работа с неплательщиками
2. Услуги	2. 1 Ремонт и содержание общего имущества в многоквартирных домах 2. 2 Ремонт внутридомового инженерного оборудования 2. 3 Санитарное обслуживание сооружений и придомовых территорий 2. 4 Санитарно-эпидемиологические мероприятия и их практическая реализация 2. 5 Улучшение экологического состояния окружающей среды и благоустройство 2. 6 Выполнение электромонтажных и сантехнических работ 2. 7 Подготовка жилого фонда к сезонной эксплуатации

	2.8 Предоставление услуг бытового назначения 2.9 Предоставление диспетчерских услуг
3. Паспортный учет	3.1 Регистрация 3.2 Аннулирование регистрационного учета
4. Работа с клиентами	4.1 Учет затрат по содержанию обслуживаемого жилого фонда 4.2 Участие в конкурсах на лучшее содержание 4.3 Организация профилактики порядка обслуживания жилищного фонда в коллаборации с правоохранительными органами
5. Содержание и ремонт благоустроенных детских игровых комплексов, спортивных площадок, элементов дворового благоустройства.	

Оргструктура ООО «Жилищное управление ЖБК-1», являющаяся линейно-функциональной (Приложение 2).

При функционировании такой организационной структуры действует принцип единоначалия линейных руководителей, помощь которым, за счет делегирования полномочий, оказывают функциональные органы. В свою очередь, линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным (высших ступеней управления).

Преимущества оргструктуры ООО «Жилищное управление ЖБК-1» представлены на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Преимущества организационной структуры ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Итак, преимущества оргструктуры исследуемого предприятия базируются на трех главных компонентах, в рамках которых осуществляется стимулирование деловой и профессиональной специализации, также данная оргструктура гарантирует снижение дублирования трудовых усилий и потребления имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, и последнее, улучшение координации деятельности в функциональных областях.

Как и в любой системе, у данной модели организационного взаимодействия имеются недостатки, такие как (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Организационные недостатки оргструктуры ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Таким образом, выделяют 4 наиболее значимых и максимально дестабилизирующих деятельность предприятия недостатков, а именно проблема обратной связи как с внешней средой, так и внутриорганизационными подсистемами.

Проанализировав спектр официально закрепленных прав и обязанностей основных отделов ООО «Жилищное управление ЖБК-1», они были классифицированы следующим образом:

1.Общий отдел – функции:

– организация единой системы делопроизводства в структурных подразделениях и текущий мониторинг ее функционирования;

– совершенствование форм и методов работы с документацией и обращениями граждан, а также обеспечение своевременного приема, учета и отправления обращений;

– надзор:

1. за корректностью оформления, исполнения, сохранности обращений граждан;

2. за сроками исполнения актов органов местного самоуправления, поручений по обращениям граждан, поступившим при проведении «прямой связи», критических замечаний, высказанных в СМИ;

– гарантия своевременности доставки корреспонденции;

– ежедневная работа с населением по письменным заявлениям.

Бухгалтерия исследуемого предприятия реализует задачи, представленные на рисунке 2.3:

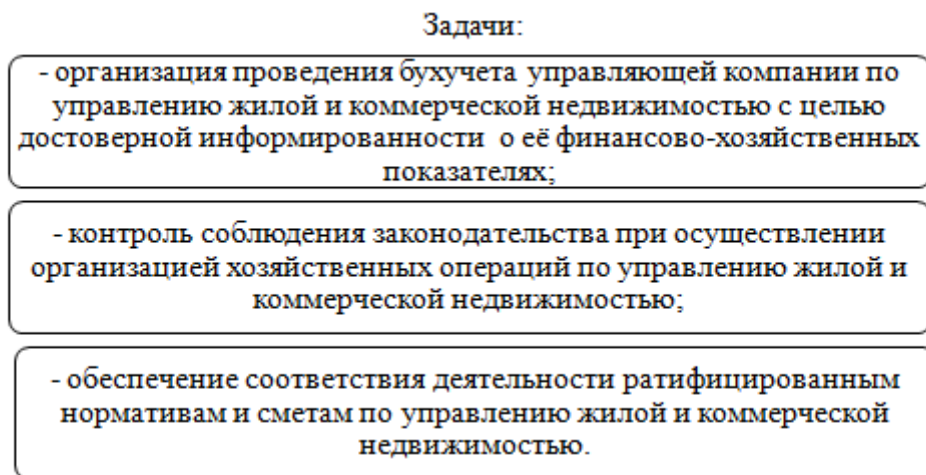


Рис. 2.2. Ключевые задачи отдела бухгалтерии в исследуемой оргструктуре предприятия

Таким образом, рассматривая возложенные на отдел обязательства, можно сделать вывод в целом о его деятельности, т.е. данный отдел отвечает за процесс оперирования экономическим и правовым обеспечением.

В компетенцию отдела по работе с дебиторами ООО «Жилищное управление ЖБК-1» входят следующие задачи:



- контролирование точности употребления тарифов и ставок в процессе оплаты жилищно-коммунальных услуг;
- урегулирование процесса обслуживания населения по вопросам управления жилой и коммерческой недвижимостью;
- сбора дебиторской задолженности;
- поддержание обратной связи с лицами, имеющими какие-либо задолженности.

Юридический отдел имеет также ряд специфических направлений (рис. 2.3):

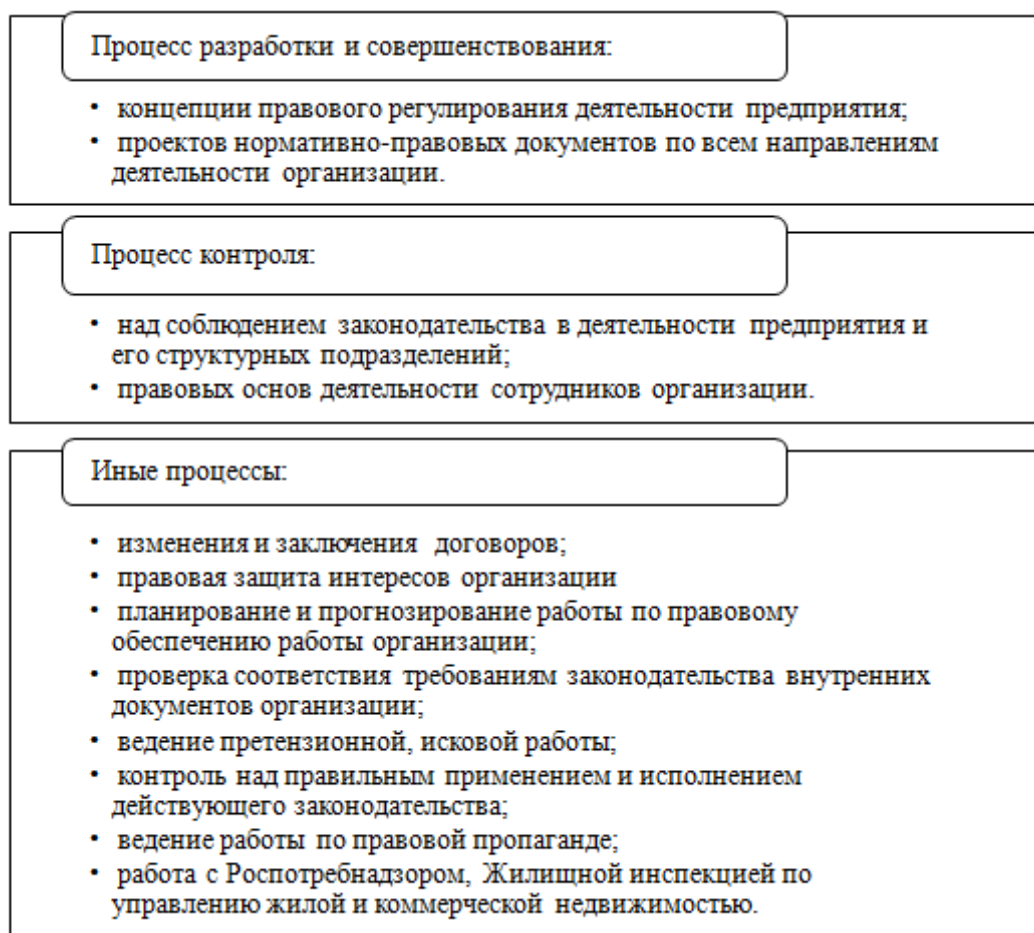


Рис. 2.3. Ключевые задачи юридического отдела в исследуемой оргструктуре предприятия

Говоря о роли юридического отдела в организационной структуре предприятия, можно сделать следующий вывод: посредством выполнения данным отделом своих функциональных обязанностей осуществляется

правовое регулирование деятельности как отдельных структурных подразделений, так и предприятия в целом.

Паспортный отдел ООО «Жилищное управление ЖБК-1» занимается:

- управлением приемом и оборотом документации от физических лиц;
- осуществлением работ по регистрации и снятию с регистрационного учета граждан;

- консультированием физических лиц по возникающим вопросам;

- ведением документационного оформления граждан;

- контролем обслуживания физических лиц по месту проживания.

Расчетно-информационный отдел ООО «Жилищное управление ЖБК-1» занимается (рис. 2.4):



Рис. 2.4. Функции расчетно-информационного отдела ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Исходя из данных рисунка «Функции расчетно-информационного отдела ООО «Жилищное управление ЖБК-1» можно сделать вывод о том, что ключевым направлением деятельности отдела является учет и начисление платы населению и рассмотрение обращений за перерасчетами.

Аварийно-диспетчерская служба ООО «Жилищное управление ЖБК-1», в рамках своих полномочий, принимает меры по ликвидации и/или локализации аварийных ситуаций внутридомовых инженерных сетей, в тех

случаях, когда требуется немедленное вмешательство соответствующих специалистов при управлении жилой и коммерческой недвижимостью.

Отдел кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1» разделяется по основным направлениям, т.е. учетно-контрольное, планово-регулятивное, отчетно-аналитическое, координационно-информационное, организационно-методическое направления.

Компоненты перечисленных направлений представлены ниже.

Направления кадровой работы в рамках учетно-контрольного направления включают следующие основные задачи (рис. 2.5):

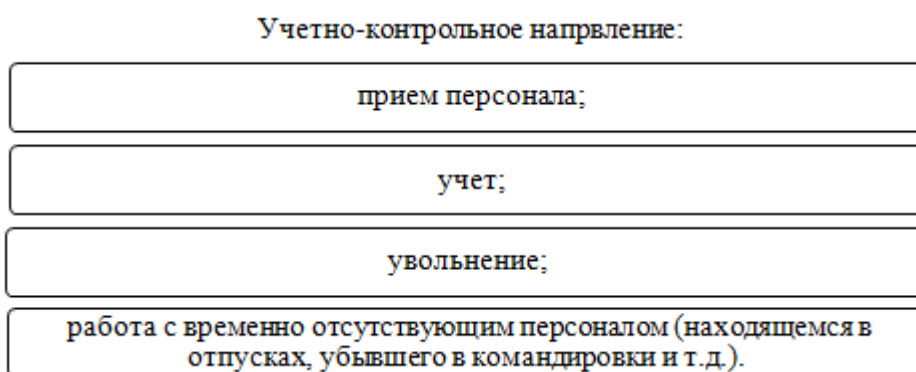


Рис. 2.5. Задачи учетно-контрольного направления отдела кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Т.е. учетно-контрольное управление предполагает работу со всеми категориями персонала предприятия, а именно координацию и контроль их качественных и количественных характеристик, с помощью выполнения перечисленных задач.

Планово-регулятивное направление представлено на рисунке 2.6.

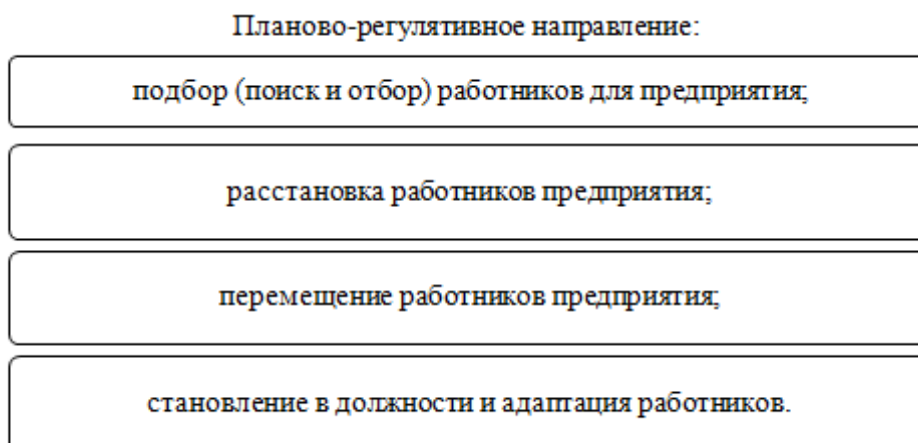


Рис. 2.6. Основные задачи планово-регулятивного направления отдела кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Планово-регулятивное направление подразумевает решение задач, направленных на кадровые перестановки персонала в соответствии с их профессионально-квалификационными особенностями.

Третье направление, в рамках которого осуществляет деятельность отдел кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1», предполагает решение задач, представленных на рисунке 2.7:

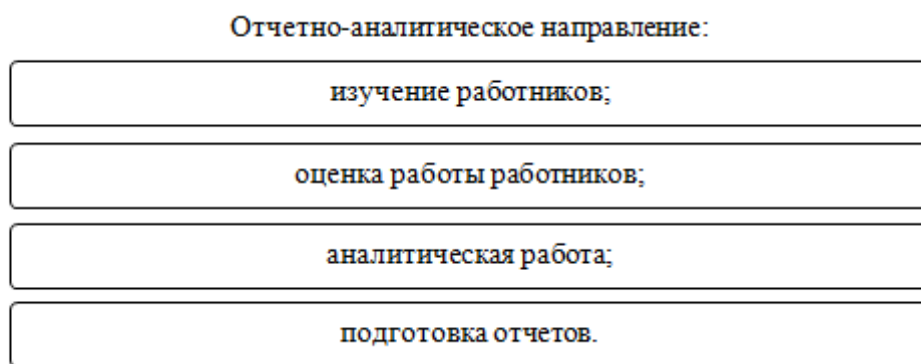


Рис. 2.7. Основные задачи отчетно-аналитического направления отдела кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Так, в рамках отчетно-аналитического направления, осуществляется деятельность по изучению и интерпретации полученных результатов работы персонала на базе индуктивного метода.

Задачи координационно-информационного направления представлены на рисунке 2.8:

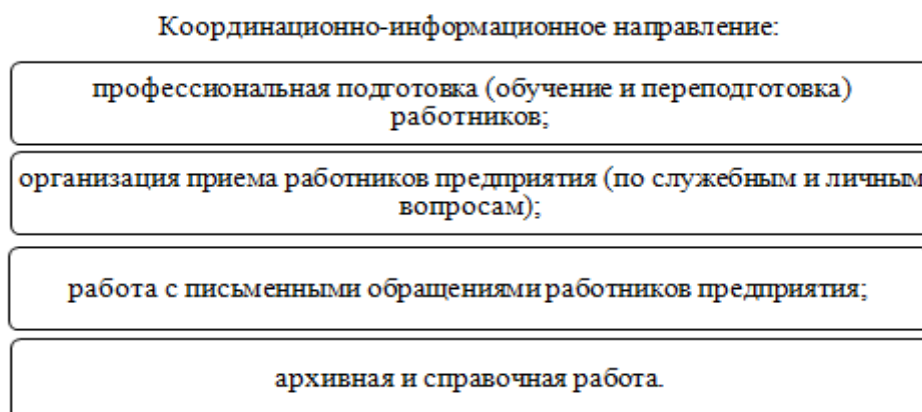


Рис. 2.8. Задачи координационно-информационного направления ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Проанализировав компоненты данного направления можно сделать следующее заключение – главная задача координационно-информационной деятельности состоит в систематизации и разграничении различных видов трудовых операций службы отдела кадров.

Заключительное направление кадровой работы представляет собой деятельность, направленную на решение следующих задач (рис. 2.9.):

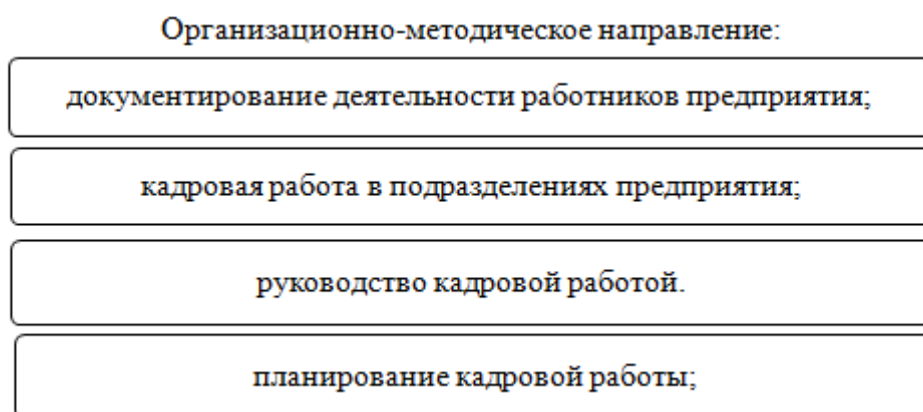


Рис. 2.9. Задачи организационно-методического направления кадровой службы ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Так, в рамках организационно-методического направления деятельности отдела кадров, осуществляется внедрение эффективных управленческих научных технологий.

Отдел эксплуатации жилищного фонда ООО «Жилищное управление ЖБК-1» решает следующие задачи (рис. 2.10):

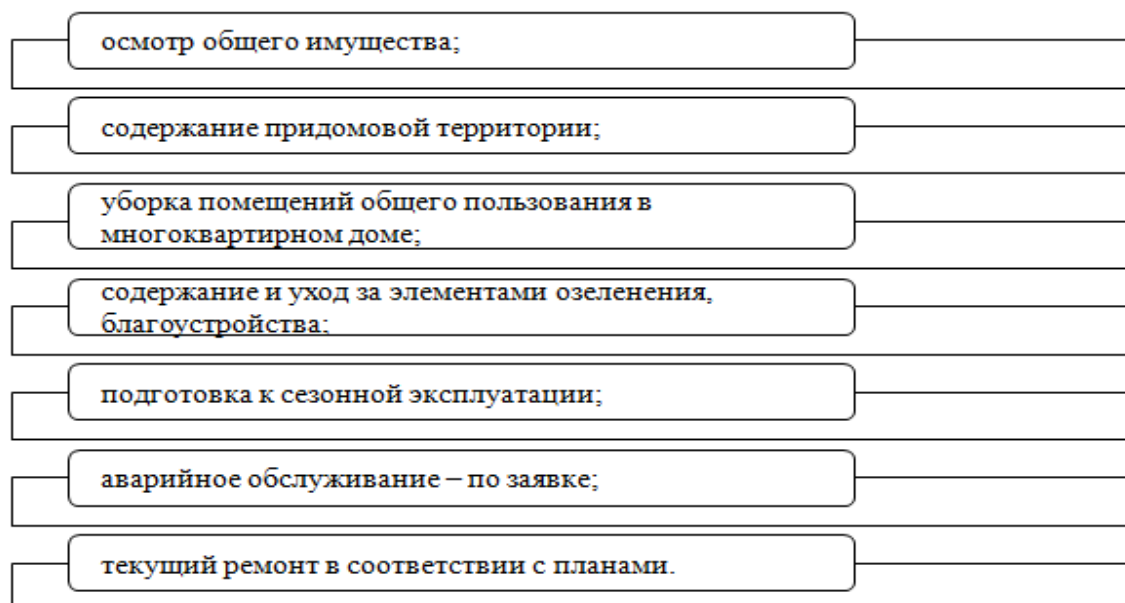


Рис. 2.10. Функции отдела эксплуатации жилищного фонда  
ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Таким образом, отдел эксплуатации жилищного фонда в рамках своих обязанностей занимается созданием плодотворной системы управления эксплуатацией жилищного фонда за счет рационального разделения функций между участниками данного процесса.

В ходе исследования были проанализированы основные экономические показатели ООО «Жилищное управление ЖБК-1», а также их динамика за 2014-2016 годы (таблице 2.2).

Таблица 2.2  
Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонения,+,-		Темп роста, %	
					2016г. к 2014г.	2016г. к 2015г.		к
1	2	3	4	5	6	7		
1	Выручка в действующих ценах, тыс. руб.	36448	45353	62199	25751		137,1	
2	Индекс цен		1,065	1,114	-		-	
3	Выручка в сопоставимых ценах,	36448	42584,8	55833,9	19385,1		131,1	

	тыс. руб.					
4	Себестоимость продаж, тыс. руб.	24137	33518	46646	22509	139,2
5	Уровень себестоимости, %	66,22	73,74	74,99	8,77	101,7
6	Валовая прибыль, тыс. руб.	12311	11835	15553	3242	131,4
7	Прибыль от продаж, тыс. руб.	2120	1910	3786	1666	198,2
8	Прибыль до на логообложения, тыс. руб.	2085	2466	1235	-850	50,1
9	Чистая прибыль, тыс. руб.	1713	1991	665	-1048	33,4
10	Среднесписочная численность персонала, чел.	86	95	107	+21	100,0
11	Управленческие расходы, тыс. руб.	10191	9925	11767	1576	118,6
12	Рентабельность продаж, тыс. руб.	5,82	4,20	6,09	0,27	–
13	Рентабельность деятельности, тыс. руб.	4,7	4,4	1,07	-3,33	–

Анализ данных таблицы 2.1 позволил сделать следующие выводы по таким показателям, из таблицы «Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1», как «Выручка в действующих ценах» и «Выручка в сопоставимых ценах» (рис. 2.11):

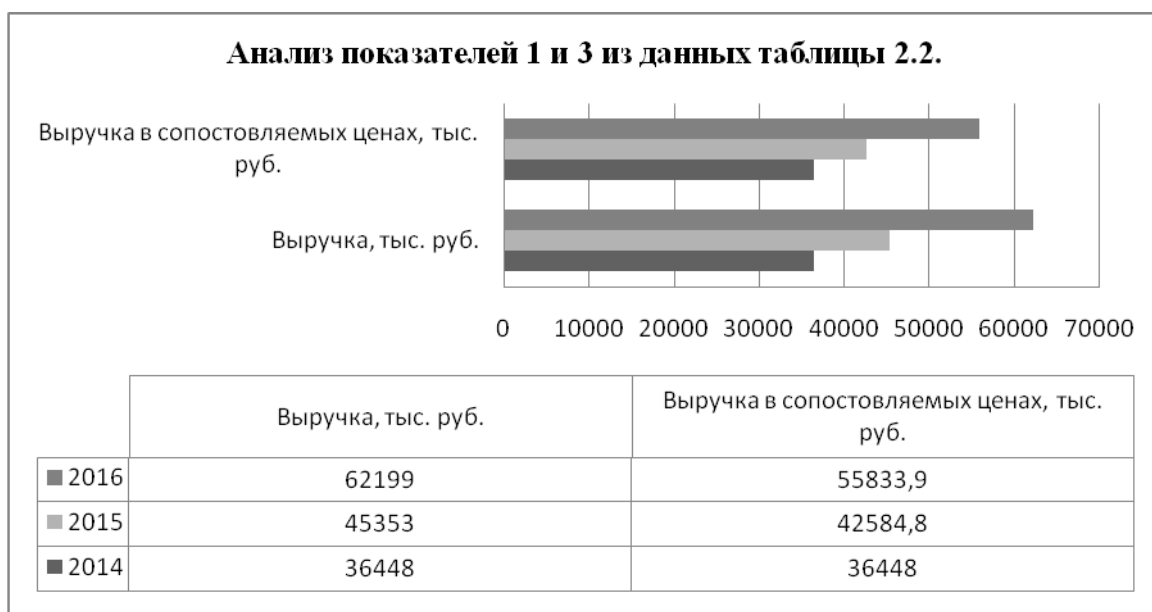


Рис. 2.11. Анализ показателей «1» и «3» из данных таблицы «Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Проводя анализ рисунка 2.11 можно сделать следующие выводы: в 2016 году по сравнению с 2014 годом, выручка выросла на 25751 тыс.руб. В 2015г. по сравнению с 2014г. рост выручки ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в действующих ценах составил 9005 тыс. руб. или 24,7%, в 2014 г. по сравнению с 2015г. – 16746 тыс. руб. или 36,84%. Выручка в сопоставимых ценах увеличилась в 2013 году по сравнению с 2014 годом на 6136,8 тыс. руб. или на 16,8 %, а в 2016 году по сравнению с 2015 годом – на 13249,1 тыс. руб. или 29,1%. Увеличение выручки в 2014-2016гг. было вызвано расширением рынков сбыта и ростом объемов услуг, а также ростом цен на реализуемую продукцию и услуги.

Рост себестоимости продаж (рис. 2.12) в 2015г. по сравнению с 2014г. составил 9381 тыс руб. или 38,8%, в 2016г. по сравнению с 2015г. себестоимость возросла на 13128 тыс. руб. или на 31,1%.

Превышение темпов прироста выручки над темпами прироста себестоимости услуг позволяет предприятию наращивать прибыль. Снижение уровня себестоимости в выручке на протяжении исследуемого периода вызвано сокращением издержек производства за счет внедрения современных технологий.



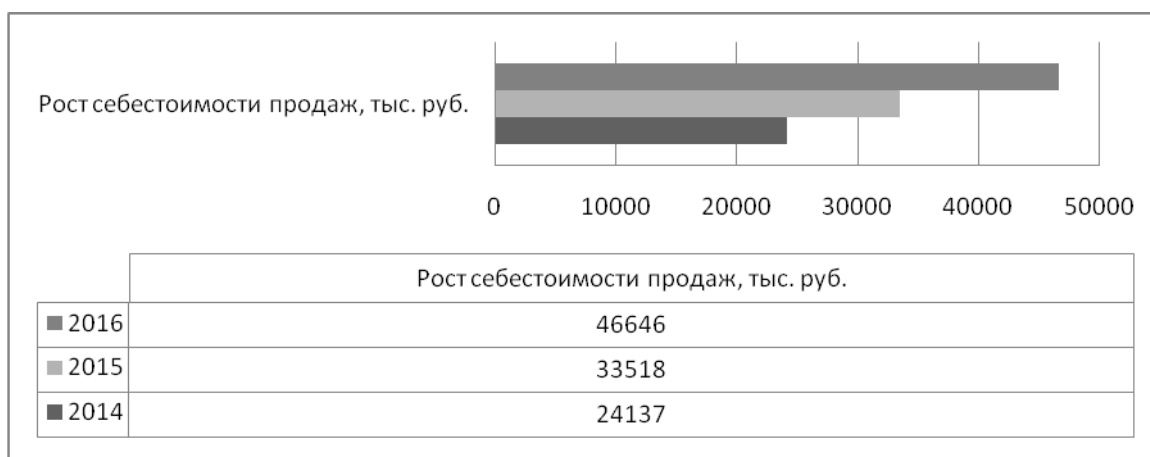


Рис. 2.12. Анализ показателя «4» из данных таблицы «Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Так, в 2014г. уровень себестоимости составлял 66,22%, в 2015г. – 73,74%, в 2016г. – 74,99%.

Валовая прибыль (рис. 2.13) предприятия в 2015г. по сравнению с 2014г. снизилась на 476 тыс. руб. или до 3,9%, однако в 2016г. по сравнению с 2015г. произошел рост валовой прибыли, который составил 3718 тыс. руб. или 31,4%.

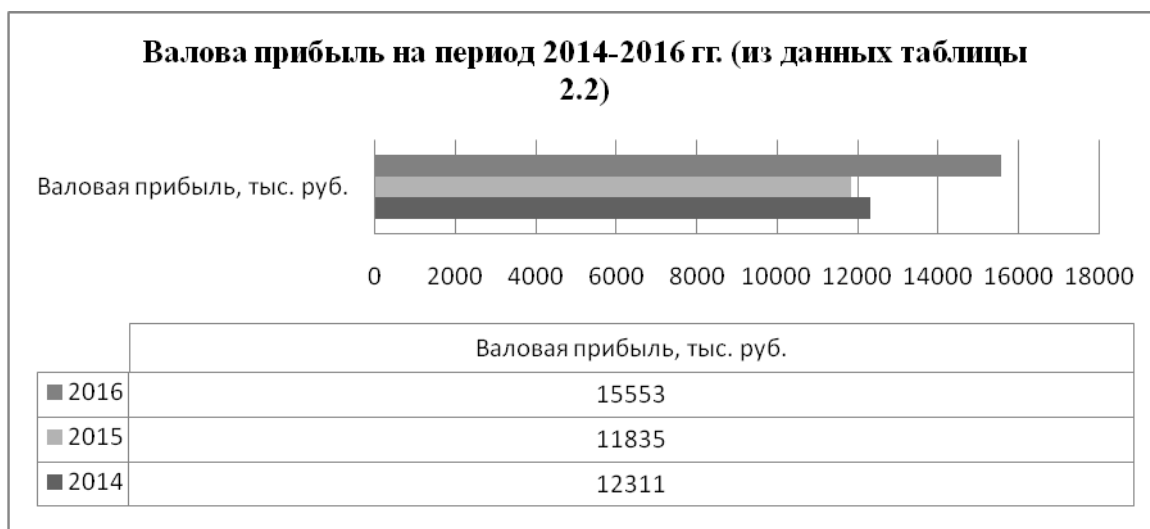


Рис. 2.13. Анализ показателя «б» из данных таблицы «Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Рост валовой прибыли вызван увеличением объемов производства продукции завода и снижением издержек производства.

Также, за исследуемый период прибыль от продаж выглядела следующим образом: в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, показатель снизился на 210 тыс. руб. или на 9,9%, то в 2016 году по сравнению с 2015 годом прибыль от продаж возросла на 1876 тыс. руб. или на 98,2%. Рост показателя в 2016 году вызван ростом объема продаж услуг.

В 2015г. по сравнению с 2014г. произошло увеличение прибыли до налогообложения на 381 тыс. руб. или на 18,2 %, в 2016г. по сравнению с 2015г. этот показатель снизился на 1231 тыс. руб. или на 49,9% к итогу, что связано с увеличением затрат предприятия.

Рост чистой прибыли в 2015г. по сравнению с 2014г. составил 278 тыс. руб. или на 16,22%, в 2016г. по сравнению с 2015г. чистая прибыль предприятия снизилась на 1326 тыс. руб. или до 33,40% к итогу, что связано со снижением объема производства.

В 2014-2016гг. среднесписочная численность персонала (рис. 2.14) возросла на 10 человек, что связано с программой расширения производства и услуг.



Рис. 2.14. Анализ показателя «10» из данных таблицы « Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Коммерческие расходы у предприятия не протяжении всего периода отсутствовали. Управленческие расходы в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократились на 266 тыс. руб. или на 2,6%, однако в 2016 году по сравнению с 2015 годом показатель возрос на 1842 тыс. руб. или на 18,6%.

Рост управленческих расходов в 2016 году связан с ростом затрат на оборудование и ремонт помещений предприятия.

Рентабельность продаж в 2015 году снизилась на 1,62 п.п или до 72,2% к итогу баланса, в 2016 году показатель возрос на 1,89 п.п или на 45%. Рост показателя вызван увеличением прибыли от продаж. Рентабельность основной деятельности в течение всего периода сокращалась: в 2015 году показатель уменьшился на 0,44 п.п, или до 97,8% к итогу баланса, а в 2016 году уменьшение составило 15,58 п.п., а сам показатель сократился до 20,6% к итогу баланса.

Также необходимо провести анализа эффективности использования основных и оборотных средств ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Динамика показателей эффективности использования основных и оборотных средств ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонения,+,-	Темп роста, %
					2016г. к 2014г.	2016г. к 2014г.
1	Выручка, тыс. руб.	36448	45453	62199	25751	124,7
2	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2085	2466	1235	-850	118,2
3	Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2200,5	2536,5	3017,5	817	115,3
4	Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	8186,5	10024,5	12220	4033,5	122,5
5	Фондоотдача, тыс. руб.	4,45	4,53	5,09	0,64	101,8
6	Фондоемкость, тыс. руб.	0,06	0,06	0,05	-0,01	100
7	Фондорентабельность, %	94,8	97,2	40,9	-53,9	102,5

8	Оборачиваемость оборотных активов, в размах	4,45	4,53	5,09	0,64	101,8
9	Оборачиваемость оборотных активов, в днях	82	80	72	10	98,24

Рассмотрим рассчитанные показатели эффективности использования основных и оборотных средств. Так, показатель фондоотдачи возрос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,08 п.п или на 1,8%, а в 2016 году его рост составил 0,64 п.п. или 12,4%. Рост данного показателя указывает на повышение эффективности использования основных средств. Данную тенденцию подтверждает и динамика показателя фондоемкости: так, в 2015 году показатель по сравнению с 2014 годом не изменился, а в 2016 году его снижение составило 0,01 п.п, а сам он снизился на 16,7%.

Показатель фондорентабельности, который возрос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,4 п.п или на 2,5%, а в 2016 году снизился на 56,3 п.п или на 67,9% к итогу. Это связано со значительным снижением прибыли до налогообложения.

Динамика показателей оборачиваемости оборотных активов указывает на рост эффективности их использования: так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом коэффициент оборачиваемости активов возрос на 0,08 п.п или на 1,8%, а в 2016 году рост показателя составил 0,56 п.п или на 12,4%. Увеличение количества оборотов оборотных активов повлекло за собой снижение оборачиваемости в днях: так, в 2015 году указанный показатель снизился на 2 дня или до 98,25 к итогу, а в 2016 году – на 8 дней или до 89% к итогу.

Таким образом, анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1», что предприятие является стабильным, динамически развивающимся, о чём свидетельствуют положительные темпы прироста показателей. Однако, нельзя не отметить, что на фоне повышения оборачиваемости оборотных

активов, увеличения эффективности основных средств и роста выручки показатели прибыли все же имеют некоторую тенденцию к снижению, это вызвано увеличением расходов предприятия.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»**

Основным ресурсом любого предприятия являются его кадры. Именно поэтому анализ кадровой составляющей предприятия занимает значительное место в исследовании деятельности предприятия.

Отбор, найм, подготовка кадровой документации и обучение персонала находятся в ведении отдел кадров ООО «Жилищное управление ЖБК-1», который выполняет следующие задачи:

- обеспечение организации кадрами рабочих и специалистов требуемых профессий, специальности, квалификации;
- своевременное оформление приема, перевода и увольнения в соответствии с трудовым законодательством;
- совместно с бухгалтерией разработка штатного расписания, расстановка кадров согласно штатному расписанию;
- организация работы по повышению квалификации руководящих работников и специалистов организации;
- организация учета личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- работа по ведению, учету и хранению трудовых книжек работников, ведение установленной документации по кадрам;
- подготовка материалов для представления работников организации к поощрениям;
- организация воинского учета.

Персонал, или кадры ООО «Жилищное управление ЖБК-1» - это основной штатный состав работников предприятия, выполняющих

различные производственно – хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Управление персоналом в ООО Жилищное управление «ЖБК-1», помимо руководителя организации, осуществляют начальник отдела кадров и специалист по кадрам, входящий в структуру отдела кадров. Отдел кадров непосредственно занимается наймом персонала, подготовкой и переподготовкой персонала, оформлением трудовых отношений, учетом персонала.

Отдел кадров ООО Жилищное управление «ЖБК-1» осуществляет следующие функции:

- ведение личных дел сотрудников;
- издание приказов по личному составу;
- документирование трудовых отношений (прием, увольнение, учет военнообязанных, подача сведений в фонды)
- формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров, их развитии и движении;
- проведение профориентации и социальной адаптации кадров;
- табельный учет, составление и выполнение графиков отпусков.
- систематический анализ кадровой работы в организации, разработка предложений по ее улучшению;
- анализ причин текучести кадров, разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров. Потерь рабочего времени, контроль их выполнения;
- консультации работников по вопросам трудового и пенсионного законодательства;
- учет листков временной нетрудоспособности;
- контроль за исполнением руководителями подразделения приказов, инструкций и других нормативных документов, регламентирующих работу с кадрами;

– подготовка материалов для представления рабочих, специалистов и служащих к поощрениям и награждениям.

Специалист по кадрам отвечает за трудовую дисциплину, выполнению согласно трудовому контракту должностных обязанностей. К его компетенции относятся документальное оформление поощрений, взысканий, оформление документов на пенсию, предоставление характеристик и других документов по вопросам табельного учета, воспитательной работы в коллективе, нарушений трудовой дисциплины, очередных отпусков

Анализ динамики персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по категориям представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3

Динамика количественного состава персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по категориям за 2014-2016гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное отклонение, +,-	Относительно е отклонение, %
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2014г.
Руководители, чел	7	7	7	0	0
Специалисты, чел	21	25	31	+10	147,6
Рабочие, чел	58	63	69	+11	118,9
Всего, чел	86	95	107	+21	124,4

Данные таблицы 2.3 показывают, что на предприятии наибольшее количество персонала – это рабочие: их количество составило в 2014 году 58 человек, а к концу 2015 года увеличилось на 5 человек и в 2016 году увеличилось на 5 человек. Менее всего на предприятии руководителей, их количество составляет 7 человек. Специалистов в 2014 году составляет – 21 человек, а в 2016 году – 31 человек.

Проведем анализ персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по половому составу за 2014-2016гг.

Таблица 2.4

Динамика численности персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по половому признаку за 2014-2016гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, +,-
				2016 г. к 2014 г.
Мужчины	61	68	75	+14
Женщины	25	27	32	+8
Всего	86	95	107	+21

Согласно данным таблицы 2.4, на предприятии преобладают сотрудники мужского пола – их количество составляет на конец периода 75 человек. Количество женщин на предприятии – 32 человека. Количество мужчин на начало 2014 года составляло 61 человек, в 2015 году, по сравнению с 2014 годом, их количество увеличилось на 7 человек и в 2016 году увеличилось а 7 человек. Количество женщин на начало 2014 года составляло 25 человек, в 2015 году их количество, увеличилось на 5 человек, и в 2016 году на 5 человек.

Проведем анализ персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по возрастным признакам за 2014-2016гг. (таблица 2.5).

Таблица 2.5

Динамика персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по возрасту за 2014-2016гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, +,-
				2016 г. к 2014 г.
До 25 лет	4	4	5	+1
25-35 лет	17	21	24	+7
35-45 лет	46	50	56	+10
45-55 лет	12	13	15	+3
Старше 55 лет	7	7	7	0
Всего, чел	86	95	107	+21

Согласно данным таблицы 2.5, можно сказать, что наибольшая возрастная группа - это сотрудники в возрасте 35-45 лет – на конец периода их количество составляет 56 человек. Менее всего на предприятии сотрудников в возрасте до 25 лет – их количество составляет на конец



периода 5 человек. Соответственно, средний возраст сотрудников предприятия – от 35 до 45 лет.

Анализ динамики персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по стажу представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6

Динамика персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по стажу работы за 2014-2016гг.

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, +,-
				2016г. к 2014 г.
До 5 лет	28	32	39	+9
5-10 лет	34	38	42	+8
10-15 лет	24	25	26	+2
Всего	86	95	107	+21

На основании проведенного в таблице 2.6 анализа следует отметить, что в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» больше всего работников имеют стаж работы от 5 до 10 лет – на конец периода количество указанных сотрудников составляет 42 человека. Менее всего на предприятии сотрудников, стаж работы которых составляет 10-15 лет, их количество составляет 26 человек.

Проведем анализ динамики персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по уровню образования за 2014-2016 годы (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Динамика персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по уровню образования за 2014-2016 годы

Показатель	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонения, +,-
				2016 г. к 2014 г.
Неполное среднее	3	1	1	-2
Среднее	4	7	8	+4
Средне-профессиональное	54	57	63	+9
Высшее	25	30	35	+10
Всего	86	95	107	+21

Проведем анализ данных таблицы 2.7 Так, неполное среднее образование в организации на конец периода имеет только 1 сотрудник. Среднее образование имеют 8 человек. Более всего на предприятии сотрудников, которые имеют среднее профессиональное образование – их количество составляет 63 человек. Высшее образование имеют 35 человек. Таким образом, в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» преобладают сотрудники со средне-профессиональным образованием.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитываются следующие показатели:

Коэффициент оборота по приему персонала:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.1)$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.2)$$

Коэффициент текучести кадров:

$$K_{\text{т}} = \frac{\text{Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.3)$$

Таблица 2.8

Динамика показателей движения персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Показатели	2014	2015	2016	Отклонения, +,-	Темп роста, %
				2016 г. к 2014г.	2016 г. к 2014г.
1	2	3	4	5	7
Среднесписочная численность работников	86	95	107	+21	104,61
Принято работников, чел.	3	9	12	+9	133,33
Выбыло работников, чел	2	3	3	+1	10,0
В т.ч. по собственному желанию	5	6	7	+2	60,0
За нарушение трудовой	-	-	-	-	-

дисциплины					
Коэффициент выбытия кадров	0,08	0,04	0,03	-0,04	50,0
Коэффициент текучести	0,08	0,04	0,03	-0,04	50,0
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,06	0,03	0,01	120,0

Исходя из данных таблицы 2.8, можно сказать, что для организации характерен низкий уровень текучести персонала, его доля на конец периода при этом снижается по сравнению с началом периода с 0,08 п.п до 0,03 п.п. Коэффициент оборота по приему варьирует от 0,05 п.п. в 2012, 0,06 п.п. в 2013 гг. до 0,03 п.п. в 2014, при этом больше всего сотрудников было принято на предприятие в 2015 г. и 2016 годах.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии нет существенных недостатков в области управления персоналом, о которых свидетельствуют низкие значения этих коэффициентов движения.

Внутреннее движение кадров включает в себя повышение, перемещение и понижение в должности. Для предприятия характерны следующие формы внутреннего движения:

- временное замещение работников на период отпуска или болезни основного работника;
- повышение, связанное с изменением штатного расписания и появлением вакансии;
- перевод на вышестоящую должность в результате повышения квалификации работников без отрыва от производственного процесса.

В случае временного замещения должности вышестоящего сотрудника замещающему его работнику доплачивается разница в окладах.

Понижение на предприятии осуществляется крайне редко и только в случае производственной необходимости и в результате изменения штатного расписания. Для более полной характеристики рассчитаем коэффициент внутренней мобильности, как отношение числа сотрудников, сменивших должности (на постоянной основе) в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период.

Анализ динамики интенсивности внутреннего движения представлены в таблице 2. 9

Таблица 2.9

Динамика показателей внутреннего движения на предприятии  
ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 годы

Вид движения	2014	2015	2016
Временный перевод, чел	10	14	3
Изменение штатного расписания и вакансии, чел	7	5	4
Постоянный перевод, чел	4	5	5
В том числе			
Горизонтальный перевод	-	5	5
Вертикальный перевод	4	-	-
Коэффициент внутренней мобильности	0,04	0,05	0,04

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что для ООО «Жилищное управление ЖБК-1» характерно преобладание временные переводы, которые связаны с отпуском или болезнью основного работника. Так, данный показатель в 2014 году составлял 10 человек, в 2015 году – 14, а в 2016 – 3.

Коэффициент внутренней мобильности в 2014 и 2016 годах был одинаковый и составлял 0,04%. В 2015 году данный показатель был равен 0,05%

Далее проанализируем интенсивность внутреннего и внешнего движения персонала (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Динамика показателей движения персонала ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за  
2014-2016 годы

Показатель	2014	2015	2016
Внешнее движение, чел	6	3	-
Внутреннее движение чел.	14	19	8
Среднесписочная численность, чел	86	95	107
Коэффициент интенсивности внутреннего движения, %	0,12	0,17	0,07
Коэффициент интенсивности внешнего движения, %	0,03	0,04	-

Проанализировав таблицу, важно отметить, что на последние 3 года показатели внутреннего движения организации превышают внешние. Важно

отметить, что в 2015 году данный показатель был самым высоким и составлял 19 человек.

Из этого следует, что в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» кадровая ситуация является достаточно стабильной на протяжении последних трех лет. В организации преобладают работники возрастной категории от 35 до 45 лет. Среди персонала организации наибольший объем составляют сотрудники со средним специальным образованием, а также небольшая доля сотрудников продолжает обучение в высших учебных заведениях. Также в организации преобладают сотрудники со стажем работы от 5 до 10 лет. Для ООО «Жилищное управление ЖБК-1» характерен низкий коэффициент текучести кадров. Данный показатель снижается по сравнению с началом периода – до 0,03 п.п. Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 0,03 п.п. Однако в 2015 году данный коэффициент был выше и составлял 0,06 п.п. За исследуемый период показатели внутреннего движения преобладают над внешними. Самый высокий коэффициент интенсивности наблюдался в 2015 году.

### **2.3 Оценка уровня системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»**

В распоряжении работодателя имеются широкие возможности в выборе тех или иных форм или систем заработной платы, они еще шире при определении премиальных доплат, поощрений. Но искусство руководителя заключается в том, чтобы из имеющегося арсенала средств выбрать те из них, которые в наибольшей мере соответствуют конкретному предприятию и именно тому персоналу, который набран на это предприятие.

Руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» использует различные методы мотивационного воздействия на персонал, указанные методы представлены в таблице 2.11.

Рассмотрим методы мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» более подробно.

1. Премииальные выплаты в организации осуществляются поквартально и выплачиваются персоналу по результатам труда и соблюдения трудовой дисциплины. Согласно Положению о премировании, принятому в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014 году, сотрудники предприятия получают следующие премии:

- директор предприятия и линейные руководители – 10% от должностного оклада ежеквартально;
- служащие – 5% от должностного оклада ежеквартально;
- рабочие – 3% от должностного оклада ежеквартально.

Таким образом, премирование в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» напрямую связано с результатами труда персонала. Указанный вид мотивационного воздействия, согласно таблице 2.11, применяется на предприятии в течение всего анализируемого периода.

Таблица 2.11

Методы мотивационного воздействия на персонал, используемые руководством  
ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014-2016 годах

Методы мотивационного воздействия	2014 г	2015 г	2016 г
Премииальные выплаты	+	+	+
Бонусы			+
Планы дополнительных выплат			+
Стимулирование свободным временем		+	+
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания		+	+
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	+		
Сберегательные фонды		+	
Организация питания		+	+
Продажа товаров, выпускаемых организацией, со скидкой	+	+	+
Программы медицинского обслуживания			+
Программы жилищного строительства	+	+	+
Программы, связанные с воспитанием детей	+	+	+
Страхование жизни	+	+	+
Программы выплат по временной нетрудоспособности	+	+	+
Помощь в получении льготных кредитов		+	+

2. Бонусы – это разовые выплаты сотрудникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за выполнение определенных поставленных задач. Так, например, во время подготовки жилищного фонда к зимнему сезону сотрудники, отвечающие за проверку систем теплоснабжения, водоснабжения и т.д. должны выполнить работы в определенный срок. В случае их качественного и своевременного выполнения работникам может быть начислен бонус в размере, который определяется руководством ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Данный метод мотивационного воздействия был введен руководством предприятия ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014 году, ранее он не применялся.

3. Планы дополнительных выплат- это метод стимулирования труда персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1», который заключается в формировании определенного денежного фонда, средства которого направляются на дополнительные выплаты персоналу в следующих случаях:

- в случае вступления в брак сотрудников или их детей;
- в случае смерти близких родственников в качестве дополнительной помощи для погребения;
- в случае рождения ребенка у сотрудника или у его супруги.

Данные дополнительные выплаты были введены в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014 году.

4. Стимулирование свободным временем. Данный вид мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» заключается в предоставлении работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных отпусков; гибкого графика. Данный вид мотивационного воздействия применялся на предприятии в 2013-2014 годах.

5. Стимулирующее, регулирующее повышение работника на основе выражения общественного признания. Данный вид мотивационного воздействия заключается в том, что во время проведения собраний по итогам квартала или года сотрудникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

вручаются грамоты, значки, их фотографии размещаются на Доске почета. Данный вид мотивационного воздействия руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» применяет с 2015 года.

6. Оплата транспортных расходов или обслуживание их собственным транспортом. Данный вид мотивационного воздействия применялся в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» только в 2012 году, однако, в связи с необходимостью введения экономии, данный вид мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» был отменен.

7. Сберегательные фонды. В качестве эксперимента в 2014 году руководством ООО «Жилищное управление ЖБК-1» был создан сберегательный фонд, в который сотрудники предприятия ежемесячно отчисляли 0,5% своей заработной платы. Воспользоваться средствами данного фонда мог любой сотрудник ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в случае, если у него возникала такая необходимость. По согласованию с сотрудниками ООО «Жилищное управление ЖБК-1» администрацией предприятия было определено, что средства фонда могли расходоваться на неотложные нужды сотрудников. Однако, в связи с возникшими разногласиями в коллективе, указанный фонд был ликвидирован по окончании 2013 года, а его средства возвращены сотрудникам.

8. Организация питания. Данный вид мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» включает в себя выделение средств на оплату питания сотрудников в ведомственной столовой. Руководством на питание сотрудников выделяется ежедневно 250 руб. Данный вид мотивационного воздействия был введен в 2013 году.

9. Продажа товаров, выпускаемых организацией. Так как ООО «Жилищное управление ЖБК-1» является дочерним предприятием «ЖБК-1», то его сотрудники могут для осуществления индивидуального жилищного строительства на льготных основаниях приобретать строительные материалы, которые изготавливает «ЖБК-1». Данный вид мотивационного



воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» осуществляется в компании с 2012 года.

10. Программы медицинского обслуживания. С 2014 года руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» реализует для своих сотрудников программы медицинского обслуживания в рамках ДМС, которые включают дополнительное медицинское обслуживание в клинике «Поколение». Так, ежегодно сотрудники ООО «Жилищное управление ЖБК-1» могут пройти бесплатное обследование УЗИ, а также компьютерную томографию и посетить по своему выбору двух специалистов.

11. Программы жилищного строительства. В ООО «Жилищное управление ЖБК-1» сотрудникам предоставляется скидка на проектирование и строительство домов при ИЖС. Данный вид мотивационного воздействия руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» использует с 2012 года. Сотрудники, обратившиеся к руководству для предоставления указанного вида мотивации, по их заявлению получают 15% скидку на весь комплекс услуг по строительству дома.

12. Программы, связанные с воспитанием детей. Сотрудникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1» ежегодно, с 2012 года, выделяются путевки в детские оздоровительные лагеря области, Центрально-Черноземного региона, а также Черноморского побережья. Кроме того, дети сотрудников ООО «Жилищное управление ЖБК-1», нуждающиеся в посещении детских дошкольных учреждений, ставятся на внутренний учет в компании для получения места в детском саду при достижении ими возраста 3-х лет.

13. Страхование жизни. Данный вид мотивационного воздействия применяется в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» с 2012 года. Все сотрудники компании застрахованы ее руководством на 250000 руб. Страховые премии за своих сотрудников выплачивает руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1». При наступлении страхового случая

сотрудник или его родственники обращаются в страховую компанию, где им осуществляются необходимые выплаты.

14. Программы выплат по временной нетрудоспособности. Данный вид мотивационного воздействия используется руководством ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в случае, если сотрудник вынужден находиться на лечении в течение длительного времени. Сотрудникам, которые находятся на лечении более одного месяца, руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» ежемесячно выплачивает дополнительное пособие в размере 5% от оклада. Данный вид мотивационного воздействия применяется в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» с 2012 года.

15. Помощь в получении льготных кредитов. Данный вид мотивационного воздействия применяется в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» с 2013 года. Сотрудники, которым необходимо льготное кредитование, обращаются к руководству ООО «Жилищное управление ЖБК-1» с заявлением. По решению руководства ООО «Жилищное управление ЖБК-1» таким сотрудникам предоставляется кредит от предприятия, ставка процентов по которому составляет 10%. В 2014 году, несмотря на тенденции валютного рынка и повышение ставки рефинансирования ЦБ РФ, ставка по льготному кредиту для сотрудников в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» не изменилась.

Таким образом, мы видим, что в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» используется широкий спектр методов мотивационного воздействия. При этом, можно сказать, что из 15 реализуемых методов, 3 были введены только в 2015 году, а 6 – в 2014 году. Соответственно, руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» постоянно работает над расширением программы мотивации сотрудников.

Как правило, усиление мотивации сотрудников предприятия ведет к повышению финансовых результатов предприятия. С целью определения эффективности воздействия реализации методов мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» проанализируем

динамику финансовых показателей и показателей по труду в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» (таблица 2.12)

Таблица 2.12

Динамика финансовых показателей и показателей по труду в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014-2016 годах

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонения,+,-	Темп роста, %
					2016 г. к 2014г.	2016 г. к 2014г.
1	Выручка, тыс. руб.	36448	45453	62199	25751	136,8
2	Среднесписочная численность работников, чел.	86	95	107	21	104,6
3	Отработано работниками за год, тыс. руб./ чел. - час.	251,1	268,5	262,1	11,0	106,9
4	Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	560,73	668,42	914,69	353,96	136,6
5	Трудоемкость, чел. - час/руб.	0,004	0,004	0,003	0	100

Данные свидетельствуют о следующем: в течение анализируемого периода растет выручка и производительность труда персонала, при этом, рост выручки составил 136,8%, а рост производительности труда – 136,6%, соответственно, темпы роста производительности труда отстают от темпов роста выручки. На наш взгляд, это связано с некоторыми недостатками организованной системы мотивации персонала на предприятии. Так, премирование служащих составляет 5% от должностного оклада сотрудников, тогда как премирование рабочих – только 3%, хотя рабочие составляют большую часть сотрудников предприятия (на конец периода их численность составила 69 человек). Соответственно, руководству ООО «Жилищное управление ЖБК-1» необходимо пересмотреть политику премирования рабочих по результатам их труда.

Система мотивации труда персонала оказывает воздействие на сокращение потерь рабочего времени. Проанализируем потери рабочего времени ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Для этого рассчитаем

коэффициент абсентеизма. Он позволяет определить, какой процент производственного времени теряется по причине отсутствия работника на своем рабочем месте.

Коэффициент абсентеизма определяется как отношение рабочего времени, которое пропущено сотрудниками в течение определенного периода (года), к общему фонду рабочего времени организации за определенный период.

Таблица 2.13

Уровень коэффициента абсентеизма ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016  
годы

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонения,+ ,-	Темп роста, %
					2016 г. к 2014г.	2014г. к 2013г.
1	Количество пропущенных дней	1734	1532	1942	208	126,76
2	Фонд рабочего времени, чел/дн	37624	38152	38621	997	101,2
3	Коэффициент абсентеизма, %	0,5	0,4	0,5	-0,1	125,0

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что коэффициент абсентеизма в 2014 и 2016 году одинаковый – 0,5%. В 2015 году данный показатель составлял 0,4%.

В зависимости от количества отработанных дней и часов одним сотрудником за определенный временной промежуток можно дать оценку полноте использования трудовых ресурсов. Анализ показателей использования рабочего времени персоналом ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016гг. представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Динамика показателей использования рабочего времени сотрудниками ООО  
«Жилищное управление ЖБК-1» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонение 2014 от 2016 года
Среднегодовая численность работников(ЧР)	86	95	107	+21

Отработано за год одним работником: Дней (Д) Часов (Ч)	259 2020,2	241 1915,95	233 1840	-8 -75,45
Средняя продолжительность рабочего дня (П)	7,8	7,95	7,9	-0,05
Календарный фонд рабочего времени в том числе: праздничные дни выходные дни	365 9 102	365 9 102	365 9 102	- - -
Номинальный фонд рабочего времени, дни	254	254	254	-
Неявки на работу, чел	15	22	16	-6
Фонд рабочего времени, ч. (ФРВ)	1094948	1034613	991760	-42853
Потери рабочего времени в организации, (отпуска без сохранения зарплаты, предоставленные по договоренности), ч	7991	15482	13723	-1759

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом сократилось число неявок на работу: было 22, стало 16. Потери рабочего времени также сократились в 2016 году по сравнению с 2015 годом и составили 13723 ч. Важно отметить, что за анализируемый период сократился фонд рабочего времени. В 2016 году данный показатель составил 991760 ч.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. В ООО «Жилищное управление ЖБК-1» по уровню образования за 2014-2016 годы кадровая ситуация является достаточно стабильной.

Сотрудникам ООО «Жилищное управление, с 2014 года, выделяются путевки в детские оздоровительные лагеря области, Центрально-Черноземного региона, а также Черноморского побережья. Кроме того, дети сотрудников ООО «Жилищное управление ЖБК-1», нуждающиеся в посещении детских дошкольных учреждений, ставятся на внутренний учет в компании для получения места в детском саду при достижении ими возраста 3-х лет.

С помощью анкеты «Исследование уровня мотивации и удовлетворенностью трудом», проведем анализ существующей системы мотивации в ООО «Жилищное управление ЖБК-1», для начала проведем

анализ респондентов, принявших участие в анкетировании. Количество респондентов, участвовавших в анализе мотивации труда составляет 50 человек, характеристика участников опроса приведена в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Характеристика состава работников – участников социологического исследования

Структура участников опроса	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
Гендерная структура:	
Мужчины	62,2
Женщины	37,8
ИТОГО	100
Возрастная структура:	
До 25 лет	5,4
25–35 лет	21,6
35–50 лет	52
50 лет и старше	21
ИТОГО	100
Образование:	
Общее среднее	–
Среднее специальное	26,2
Высшее	73,8
ИТОГО	100

Проанализировав таблицу 2.15, можно отметить, что из общего количества опрашиваемых участников, количество женщин в процентном соотношении составило 37,8%, а количество мужчин составляет 62,2%. По возрастной структуре наибольший процент участников составляет категория от 35–50 лет – 52% и в основном это были сотрудники с высшим образованием.

В качестве сбора информации использовалась анкета «Исследование уровня мотивации и удовлетворенностью трудом» (Приложение 3). Анкета состоит из 16 вопросов, на каждый из которых, необходимо выбрать один из предлагаемых вариантов ответа, и отметить этот вариант знаком «+», на некоторые вопросы нужно дать полные ответы в свободной форме. Данное исследование поможет пояснить, какие положительные и отрицательные стороны видит сотрудник в процессе трудовой деятельности, анкета показывает степень удовлетворенности трудом, уровень социально-

психологического климата в коллективе, взаимоотношения подчиненных и руководства, удовлетворенность или не удовлетворенность заработной платой, функциями возложенными на сотрудника, анкета способствует выяснению того, что для работника важно в процессе трудовой деятельности, самореализация. Служебный рост или уровень материального вознаграждения. Результаты удовлетворенности персонала системой мотивации можно увидеть на рисунке 2.1



Рис. 2.1 Уровень удовлетворенности персонала системой мотивации

Мотивация и стимулирование оказывает прямое воздействие на персонал. Таким образом, из проведенного анализа, посредством анкетирования было выявлено, что 30% опрошенных сотрудников удовлетворены системой мотивации и стимулирования, 25% частично удовлетворены и 45% не удовлетворены.

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самим работником того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. Мониторинг об удовлетворенности персонала работой – это информация о кадровых рисках, которая представляет особую ценность для руководства компании, которое стремится к наращиванию кадрового потенциала организации, что, в свою очередь,

отразится на объективных показателях развития производства: экономической эффективности, производительности труда, текучести кадров и прочее. Проведя исследование уровня мотивации и удовлетворенностью трудом с помощью анкетирования, можно отметить следующие проблемы:

- 1) отсутствует Положение о материальном и нематериальном стимулировании;
- 2) отсутствует информация о единовременных выплатах в Положении о премиальном стимулировании;
- 3) отсутствует вознаграждение сотрудников, с непрерывным стажем работы в организации от 5 и более лет.

Соответственно, руководству ООО «Жилищное управление ЖБК-1» необходимо пересмотреть политику премирования рабочих по результатам их труда. Нельзя не отметить, что в течение времени повышается количество пропущенных дней, а также коэффициент абсентеизма. Все вышесказанное подтверждает необходимость разработки в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» мероприятий по повышению мотивации труда персонала.

Вывод по второй главе, таким образом, мы видим, что в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» используется широкий спектр методов мотивационного воздействия. При этом, можно сказать, что из 15 реализуемых методов, 3 были введены только в 2016 году, а 6 – в 2015 году. Соответственно, руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» постоянно работает над расширением программы мотивации сотрудников.

На основании вышеизложенного следует отметить, что, с целью определения эффективности методов мотивационного воздействия на результаты труда персонала мы проанализировали динамику финансовых показателей и показателей по труду в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014-2016 годах. Анализ показал, что в целом, показатели увеличиваются, однако, отставание темпов роста производительности труда от темпов роста выручки позволяет говорить о том, что в системе мотивации есть некоторые



недостатки. Так, премирование служащих составляет 5% от должностного оклада сотрудников, тогда как премирование рабочих – только 3%, хотя рабочие составляют большую часть сотрудников предприятия (на конец периода их численность составила 69 человек). Соответственно, руководству ООО «Жилищное управление ЖБК-1» необходимо пересмотреть политику премирования рабочих по результатам их труда. Нельзя не отметить, что в течение времени повышается количество пропущенных дней, а также коэффициент абсентеизма. Все вышесказанное подтверждает необходимость разработки в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» мероприятий по повышению мотивации труда персонала.

### ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЖИЛИЩНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖБК-1»

#### 3.1 Система мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Заработная плата характеризуется как основной фактор материального стимулирования работников. Достаточно часто повышение заработной платы способствует увеличению производительности труда персонала, повышению качества выполняемой работы и лояльности сотрудников.

В ООО «Жилищное управление ЖБК-1» выявлено ряд проблем относительно системы мотивации трудовой деятельности персонала:

- 1) отсутствует Положение о материальном и нематериальном стимулировании;
- 2) отсутствует информация о единовременных выплатах в Положении о премиальном стимулировании;
- 3) отсутствует вознаграждение сотрудников, с непрерывным стажем работы в организации от 5 и более лет.

С целью повышения производительности труда организации предлагаем мероприятия, которые будут способствовать повышению у сотрудников уровня удовлетворенности результатами труда.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО  
«Жилищное управление ЖБК-1»

№	Проблемы	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Отсутствует Положение о материальном и нематериальном стимулировании;	Разработка проекта Положения о материальном и нематериальном стимулировании;	Разработать проект Положения о материальном и нематериальном стимулировании;	Повышение производительности труда и мотивации персонала;
2	Отсутствует информация о	Внесение корректировок в	Внести корректировки в	Повышение производительности

	единовременных выплатах в Положении о премиальном стимулировании;	Положения о премиальном стимулировании;	Положение о премиальном стимулировании;	труда и мотивации персонала;
3	Отсутствует вознаграждение сотрудников, с непрерывным стажем работы в организации от 5 и более лет	За непрерывный стаж работы от 5 и более лет, сотрудникам к отпуску добавляется один оплачиваемый день	Добавление одного оплачиваемого дня к отпуску, за непрерывный стаж работы от 5 и более лет	Повышение уровня удовлетворенности трудом

Таким образом, мы видим, что при применении данных рекомендации, повысится производительность труда и уровень удовлетворенности работой у персонала.

В таблице 3.2 мы можем увидеть с какой целью, с помощью чего и для кого будут предложены мероприятия направленные на совершенствование системы мотивации персонала.

Таблица 3.2

Цель и результат мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

1. Цель	Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»
2. Способ достижения цели	– разработка Проекта Положения о материальном и нематериальном стимулировании; – внесение корректировок в Положение о премиальном стимулировании; – вознаграждение сотрудников с непрерывным стажем работы от 5 и более лет
3. Результаты	– рост производительности труда; – высокая мотивированность труда персонала; – формирование благоприятного имиджа организации
4. Требования к результатам	Социально- экономическая целесообразность.
5. Пользователи результата	Сотрудники и руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Таким образом, рассмотрев таблицу 3.2, можно сделать вывод, что целью предложенных рекомендации, является совершенствование системы мотивации персонала, с помощью которых сотрудники и руководство организации получат социально-экономический эффект.

Поскольку на данном предприятии не существует документа, закрепляющего материальное и нематериальное стимулирование персонала, а руководство предприятия уделяет большое внимание и материальному и нематериальному стимулированию своих работников, существует необходимость в разработке проекта положения о нематериальном и материальном стимулировании (Приложение 4).

Основой для разработки проекта Положения о нематериальном стимулировании послужил анализ документации предприятия по материальной и нематериальной мотивации, в которой нематериальному стимулированию уделяется мало внимания. Также основой для разработки Положения послужило анкетирование работников из разных структурных подразделений.

Проект Положения о материальном и нематериальном стимулировании работников ООО «Жилищное управление ЖБК-1» будет состоять из 4 разделов:

- общие положения;
- структура системы материального и нематериального стимулирования;
- порядок применения основных материальных и нематериальных стимулов;
- заключительные положения

В общих положениях указано: «что в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» принята система материальных и иных нематериальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты. Также в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» наравне с материальными стимулами и дополнительно к ним, применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за стабильные успехи в труде, а также нематериальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период».

Во втором разделе «Структура системы материального и нематериального стимулирования», описывается из чего формируется и что включает в себя система материального и нематериального стимулирования.

« Проект Положения о материальном и нематериальном стимулировании работников ООО «Жилищное управление ЖБК-1» направлено на создание поощрения сотрудников, стимулирование лояльности, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом всех групп сотрудников. Посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей и разделять единые ценности организации». Это то что, непосредственно получают работники ООО «Жилищное управление ЖБК-1» за свои заслуги. Сюда входят поощрения, которые выражаются в публичном признании результатов труда работников в виде благодарности, присвоения звания

«Лучший работник подразделения». Награждения выражаются в выдаче статусных знаков отличия, грамот, дипломов. Также работники награждаются ценными подарками - сувениры, купоны на приобретение ценных вещей; Коллективы подразделений и сотрудники получают канцелярские принадлежности с символикой предприятия. Каждые полгода всем сотрудникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1» выдаются календари, ежедневники, ручки с логотипом предприятия.

В третьем разделе «Порядок применения материальных и нематериальных стимулов» указывается, кому и за какие заслуги предоставляется, то или иное вознаграждение. А именно рассматривается формирование нематериальной и материальной части компенсационного пакета штатных сотрудников ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Далее идет описание льгот, которые предоставляются работникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1»: «Полисы обязательного медицинского

страхования оформляются работникам, проживающим на территории города Белгорода.

В течение рабочего дня партнеры, директора, руководители подразделений и другие работники могут пользоваться услугами водителя для поездок по городу и прилегающие территории в случае необходимости для встречи с клиентами, подрядчиками, партнерами.

ООО «Жилищное управление ЖБК-1» позволяет работникам пользоваться услугами страховой компании. В ООО «Жилищное управление ЖБК-1» есть сотрудники, которые уже более 10 лет работают на этом предприятии. Так же описывается формальная часть оформления материального или нематериального стимулирования, кто является ответственным за выполнения данной операции. Предприятие вправе одновременно применять к работнику несколько мер поощрения при наличии для этого оснований (мотивов). Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку неопровержимым основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей».

В четвертом разделе «Заключительные положения» описан порядок реализации норм и правил Положения о материальном и нематериальном стимулировании работников ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Нормы и правила, установленные в Положении о нематериальном и материальном стимулировании, ложатся в основу планов и регламентов, иных локальных актов по реализации мероприятий мотивации сотрудников организации к качественному выполнению рабочих обязанностей. Руководители подразделений по согласованию с начальником кадровой службы планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц. Кадровая служба ООО «Жилищное управление ЖБК-1» планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные

Положением о нематериальном стимулировании. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется менеджером по персоналу и утверждается начальником кадровой службы на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

Так же необходимо внести изменения и корректировки в Положение о премировании работников в ООО «Жилищное управление ЖБК-1». Проект Положение о премировании работников состоит из 4 разделов (Приложение 5):

- общие положения;
- система премирования работников;
- разовая премия за особые результаты деятельности или выполнение специальных заданий;
- заключительные положения

В первом разделе «Общие положения», Положение вводится в целях материальной заинтересованности работников в повышении культуры обслуживания собственников и квартиросъемщиков обслуживаемых домов, своевременности сбора денежных средств за эксплуатацию и обслуживание жилого фонда, улучшения экономических результатов деятельности предприятия и его подразделений. Оно направлено на усиление связи оплаты труда работника с его личным трудовым вкладом и конечными результатами работы организации в целом. Премия является негарантированным и непостоянным вознаграждением работников за высокие результаты их деятельности и безупречное выполнение трудовых обязанностей, размер и факт выплаты которого зависит от результатов работы подразделения и непосредственно самого работника.

Во втором разделе «Система премирования работников» указываются условия выплаты премии.

В третьем разделе «Разовая премия за особые результаты деятельности или выполнение специальных заданий», разовая (единовременная) премия может быть выплачена работнику (группе работников) за особые результаты

деятельности или выполнение специальной работы, задания или поручения, внедрения новых продуктов и технологий сверх должностных обязанностей, особо важных заданий или срочных работ по заданию руководства :

– за решение дополнительных задач/проектов, реализация которых потребовала большого объема работы или сжатых сроков;

– за реализацию задач/проектов, разработка и внедрение рационализаторских предложений/ ИТ программ, имевших финансово-экономический эффект;

– по другим причинам.

Размер разовой премии не должен превышать 75% от базового ежемесячного вознаграждения работника.

В четвертом разделе « Заключительные положения», премирование работников производится в соответствии с Положением о премировании работников по итогам оценки результативности за год. Положение о премировании работников разрабатывается и изменяется в целях стимулирования к повышению результативности работников, не оказывающих услуг, а также работников, которые помогают в оказании услуг и получении дохода и которые не являются участниками других программ премирования.

В таблице 3.3 представлена оценка стоимостных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»

Таблица 3.3

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО

«Жилищное управление ЖБК-1»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ресурсы	Затраты
1	Разработка проекта положения о материальном и нематериальном стимулировании	5 рабочих дней	– временные	–
2	Внесение дополнения в Положение о премировании	2 рабочих дня	– временные	–



	сотрудников			
3	Предоставление сотрудникам, отработавшим в организации 5 и более лет, одного дополнительного дня к основному отпуску	3 рабочих дня	– временные; – денежные	-оплата дополнительного дня к отпуску(68чел. – 43 860 руб.;; –доплата сотруднику замещающему на период дополнительного отпуска (20 чел. – 11 800 руб.)
4	ИТОГО	10 дней		55 660 руб.

Анализирую таблицу 3.3, мы можем сделать следующий вывод, что организация из предложенных мероприятий понесет затраты на реализацию мероприятия направленного на предоставление одного дополнительного дня к отпуску, сотрудникам проработавшим в организации 5 и более лет. Из таблица видно, что для разработки и внедрения необходимых мероприятий понадобится 10 рабочих дней.

Таким образом, нами были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников ООО «Жилищное управление ЖБК-1», а также было разработано положение по совершенствованию системы материальной и нематериальной мотивации работников рассматриваемой организации, положение о премировании. Предложенные мероприятия будут способствовать повышению у сотрудников уровня удовлетворенности результатами труда, а также будут способствовать повышению производительности труда персонала предприятия.

### **3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1»**

После того, как были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала, необходимо рассчитать социально-экономический эффект.

Данные мероприятия будут способствовать устранению слабых сторон в организации, повышению мотивации сотрудников к труду и повысят эффективность деятельности организации в целом. Стоимость предложенных рекомендаций составила 55 660 рублей, что является приемлемым для организации в настоящее время. Осуществление предлагаемых мероприятий целесообразно начать с нового отчетного периода.

Так как Положение о материальном и нематериальном стимулировании и Положение о премиальном стимулировании, не требуют затрат, рассмотрим третье мероприятие более подробно. Предоставление сотрудникам, отработавшим в организации 5 и более лет, одного дополнительного дня к основному отпуску включает в себя затраты на оплату дополнительного дня к отпуску и доплата сотруднику замещающему, на период дополнительного отпуска. Оплата одного дня отпуска сотрудника составляет 645 рублей, а доплата одного рабочего дня на период замещения составляет 10% от оклада заменяемого. Средний показатель оклада в организации составляет 14 561 руб. В ООО «Жилищное управление ЖБК-1» сотрудников работающих от 5 и более лет, их количество составляет 68 человек. Определить взаимосвязи группы проекта во время его выполнения помогает матрица ответственности. Матрица ответственности представлена в таблице 3.4

Таблица 3.4

Матрица ответственности

Работа	Группа ответственных			
	Начальник отдела кадров	Специалист отдела кадров	Руководитель структурного подразделения	Делопроизводи тель
Разработка проекта Положения о	У	О	С	И

материальном нематериальном стимулировании персонала	и				
Согласование утверждение Положения материальном нематериальном стимулировании персонала	и  о и	С	О	С	И
Внесение корректировок Положение премировании сотрудников	в о	С	О	С	И
Согласование утверждение Положения премировании сотрудников	и о	У	О	С	И
Предоставление одного оплачиваемого дня к отпуску, за бесперывный стаж работы от 5 и более лет		С	О	О	И

Где, О – ответственный исполнитель, И – исполнитель, С – согласование (консультации), У – утверждение (приемка), З – знакомится (информируется)

Из таблицы 3.3 видно, что для реализации данных мероприятий нам понадобится 4 человека.

После оценки длительности и стоимости мероприятий, а также оценки требуемых ресурсов, необходимо провести анализ рисков проекта. Целью анализа рисков является выявление неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять реализацию мероприятий. Реестр рисков представлен в таблице 3.5

Таблица 3.5

Реестр рисков реализации мероприятий

№ п/п	Риск	Ожидаемые последствия наступления рисков	Мероприятия по предупреждению наступления рисков	Действия в случае наступления
----------	------	------------------------------------------------	--------------------------------------------------------	-------------------------------------

				рисков
1.	Риск возникновения дополнительных затрат	Увеличение финансовых затрат организации на оплату дополнительного дня отпуска	Формирование финансового резерва	Использование резервных средств
2.	Риск нарушения временных рамок реализации	Увеличение периода реализации мероприятий	Контроль выполнения мероприятий на всех этапах	Сокращение сроков последующего этапа

На основе полученных данных, можно сделать вывод, что для избегания наступления рисков предложенных рекомендаций необходимо формирование резервного финансового фонда реализации мероприятий, а также поэтапный контроль выполнения мероприятий. Наступление возможных рисков может повлечь за собой срыв сроков реализации.

В результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» , планируется, что прибыль за счет увеличения производительности труда, увеличится на 10%. Если учитывать, что в настоящее время размер прибыли составляет примерно 15 553 тыс.руб. в год, то в будущем году эта цифра может составить 17 108 тыс. руб.

Таким образом, увеличение прибыли (Пр) составит:

$$\Delta \text{Пр} = \text{Прпр.} - \text{Пбаз.} \quad (3.1)$$

Где, Прпр – предполагаемая прибыль,

Пбаз. – базовая прибыль

$$\Delta \text{Пр} = 17\,108 - 15\,553 = 1\,555 \text{ тыс. руб.}$$

Так же можем рассчитать производительность труда. Зная сколько составляет производительность труда одного работника и количество рабочих дней в году, предположим, что после реализации предложенных

мероприятий, производительность труда в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» увеличится на 5%.

$$ПТ = \frac{V_{вр}}{ЧП}, \quad (3.2)$$

Где ПТ- производительность труда,

$V_{вр}$  – объем осуществленных работ,

ЧП – численность персонала

$$ПТ = \frac{62\,199}{107} = 581,3 \text{ руб.}$$

составляет производительность труда одного работника. С помощью реализации предложенных мероприятий планируется увеличение производительности одного работника на 5 %, таким образом, производительность одного работника составит:

$$ПТ = 581,3 + 5\% = 610,4;$$

Следовательно, производительность одного сотрудника увеличится на 29,1 руб. в день.

Рассчитаем экономический показатель от предложенных мероприятий с помощью формулы:

$$\mathcal{E} = П / З, \quad (3.3)$$

где П – прибыль, З – затраты.

Получим предполагаемый показатель доходности,

$$\mathcal{E} = 15\,553 / 55\,660 \times 100\% = 27\%$$

Если полезные результаты превышают уровень произведенных для их получения затрат, то есть  $\mathcal{E} > 0$ , мероприятие считается эффективным.

Таким образом, видим, что в результате мероприятий, организация получит положительный экономический эффект, повысится эффективность работы каждого сотрудника за счет материальных стимулов, персонал сориентирован на достижение целей компании и знает, к каким показателям необходимо стремиться в работе.

В результате внедрения предложенных мероприятий направленных на совершенствование системы мотивации персонала предприятия будет получен определенный социально-экономический эффект.

Социальная эффективность дипломной работы отражается в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации. Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации.

К числу положительных изменений можно отнести следующее:

- обеспечение персонала организации надлежащим уровнем и качеством жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.);

- создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников;

- достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.);

- создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

- наиболее эффективное использование потенциала работников организации;

- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;

- снижение негативных последствий высвобождения работников;

- обеспечение стабильности персонала;

- формирование благоприятного имиджа организации;

- использование персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;

- повышение обоснованности кадровых решений по перемещению персонала;
- формирование организационной культуры;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой.

Экономическая и социальная эффективность имеют немаловажную взаимосвязь. С одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы. С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Вывод по третьей главе, таким образом для совершенствования системы мотивации в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» были предложены следующие рекомендации, разработка Положения о материальном и нематериальном стимулировании, внесение дополнения в Положение о премиальном стимулировании, так же был рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий, так как он положителен, мероприятия можно считать актуальными.

Реализация указанных мероприятий позволит получить ощутимый социально-экономический эффект, который будет включать следующее: повышение производительности труда, обеспечение согласованности целей работников, обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением, обеспечение возможностей личного развития работников, формирование чувства причастности, повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокий уровень мотивации персонала – это приоритетное условие эффективного функционирования организации. В настоящее время ни одна организация не сможет преуспеть на рынке без настроя работников на работу с максимальной отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности персонала организации в конечном продукте, а также без стремления внести личный вклад в достижение поставленных целей. Поэтому так высок интерес руководства организаций к анализу причин, которые заставляют людей работать с максимальной отдачей сил на благо организации.

Взаимосвязь системы материального и нематериального стимулирования персонала обеспечивает наиболее надежный результат формирования у работников трудовой мотивации, потому что он касается не только физиологических потребностей, но и личных потребностей работников, таких как признание в самовыражении.

Объектом исследования в дипломной работе является организация ООО «Жилищное управление ЖБК-1».

ООО «Жилищное управление ЖБК-1» создано для обеспечения качественного технического обслуживания и эксплуатации жилых домов, которые построены строительными организациями ЖБК-1.

Был осуществлен анализ показателей финансовой деятельности предприятия за 2014-2016 года. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом наблюдается рост выручки на 24,70%. А в 2016 по сравнению с 2015 – на 36,84%. Данные показатели возросли за счет расширения рынков сбыта и роста объемов производства, а также ростом цен на данную продукцию.

Рост себестоимости продаж в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил 38,86%, в 2016 г. по сравнению с 2015 г. – 39,16%. Превышение темпов прироста выручки над темпами прироста себестоимости услуг позволяет предприятию наращивать прибыль. Снижение уровня себестоимости в



выручке на протяжении исследуемого периода вызвано сокращением издержек производства за счет внедрения современных инновационных технологий.

Увеличение чистой прибыли в 2015 году по сравнению с 2014 годом составило 16,22%. Однако в 2016 году наблюдается снижение чистой прибыли по сравнению с 2016г. Это обусловлено со снижением объема производства.

На период с 2014 по 2016 гг. среднесписочная численность персонала возросла на 21 человека, что обусловлено программой расширения производства и услуг.

Можно сделать вывод, что анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Жилищное управление ЖБК-1» показал, что данная организация является стабильной, динамически развивающейся, о чём свидетельствуют положительные темпы прироста показателей.

Кадровая ситуация является достаточно стабильной на протяжении последних трех лет. В организации преобладают работники возрастной категории от 35 до 45 лет. Среди персонала организации наибольший объем составляют сотрудники со средним специальным образованием, и стажем работы от 5 до 10 лет.

Для ООО «Жилищное управление ЖБК-1» характерен низкий коэффициент текучести кадров. Данный показатель снижается по сравнению с началом периода – до 0,03 п.п. Коэффициент оборота по приему в 2016 году составил 0,03 п.п. Однако в 2015 году данный коэффициент был выше и составлял 0,06 п.п. За исследуемый период показатели внутреннего движения преобладают над внешними.

Система методов мотивационного воздействия в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» разработана достаточно масштабно и включает в себя такие составляющие как: премиальные выплаты, бонусы, планы дополнительных выплат, стимулирование свободным временем,

стимулирующее, регулирующее повышение работника на основе выражения общественного признания, оплата транспортных расходов или обслуживание их собственным транспортом, сберегательные фонды, организация питания, продажа товаров, выпускаемых организацией, программы медицинского обслуживания, программы жилищного строительства, программы, связанные с воспитанием детей.

Сотрудникам ООО «Жилищное управление ЖБК-1» ежегодно, с 2014 года, выделяются путевки в детские оздоровительные лагеря области, Центрально-Черноземного региона, а также Черноморского побережья. Кроме того, дети сотрудников ООО «Жилищное управление ЖБК-1», нуждающиеся в посещении детских дошкольных учреждений, ставятся на внутренний учет в компании для получения места в детском саду при достижении ими возраста 3-х лет.

Таким образом, в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» используется широкий спектр методов мотивационного воздействия. Важно отметить, что из 15 реализуемых методов, 3 были введены только в 2016 году, а 6 – в 2015 году. Соответственно, руководство ООО «Жилищное управление ЖБК-1» постоянно работает над расширением программы мотивации сотрудников.

Для определения эффективности использования методов мотивационного воздействия на результаты труда персонала был проведен анализ динамики финансовых показателей и показателей по труду в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» в 2014-2016 годах. Данный анализ показал, что в целом, преобладает рост показателей. Однако, отставание темпов роста производительности труда от темпов роста выручки позволяет говорить о том, что в системе мотивации определены недостатки. Так, премирование служащих составляет 5% от должностного оклада сотрудников, тогда как премирование рабочих – только 3%, хотя рабочие составляют большую часть сотрудников предприятия (на конец периода их численность составила 69 человек). Соответственно, руководству ООО «Жилищное управление ЖБК-1» необходимо пересмотреть политику премирования рабочих по

результатам их труда. Нельзя не отметить, что в течение времени повышается количество пропущенных дней, а также коэффициент абсентеизма. Все вышесказанное подтверждает необходимость разработки в ООО «Жилищное управление ЖБК-1» мероприятий по повышению мотивации труда персонала.

Рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации персонала:

- 1) разработка Проекта Положения о материальном и нематериальном стимулировании персонала;
- 2) внесение корректировок в Положение о премиальном стимулировании сотрудников;
- 3) вознаграждение сотрудников, с непрерывным стажем работы в организации от 5 и более лет.

Стоимость предложенных рекомендаций составляет 55 660 рублей, что является приемлемым для организации в настоящее время. После внедрения указанных мероприятий будет достигнут следующий эффект: специалисты предприятия, смогут получить доплаты к заработной плате, и это положительно скажется на их трудовой мотивации. Повысится эффективность работы каждого сотрудника за счет материальных стимулов, персонал сориентирован на достижение целей компании и знает, к каким показателям необходимо стремиться в работе.

Был также рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий. Так как экономический эффект положительный, то проект можно считать экономически целесообразным.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В. А. Менеджмент: [Текст] / Учебник. – СПб.: Союз, 2012. – 389 с.
2. Аксенова, Е.А. Управление персоналом в системе государственной службы: Уч. пособие [Текст] / Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Беков Х.А. – М., 2012. – 400 с.
3. Аширов, Д.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Д.А. Аширов.-М.:Прспект,2011. –432с.
4. Басаков, М.И. Кадровое делопроизводство: Учебно-практическое пособие. [Текст] / – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2012. – 389 с.
5. Богачек, И. А. Философия управления. – СПб. [Текст] / : Наука, 2013. – 489с.
6. Богданов, Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала[Текст] / Методы менеджмента качества.- 2011.- № 11. - С. 14-19.
7. Бурмистров, А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными [Текст] /Управление персоналом.- 2012.- № 7. - С. 48-49.
8. Бурнард, Ф. Тренинг межличностного взаимодействия. [Текст] / – СПб.:Питер, 2012. – 439 с.
9. Бычкова, А.В.Управление персоналом: Учеб. пособие. [Текст] / – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. – 210 с.
10. Варданян, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования[Текст] / Управление персоналом. – 2012. - N 4. - С. 42-46.
11. Варданян, И. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования сотрудников [Текст] / // Кадровик. – 2011. – С. 63-65.

12. Варданян, И. Система мотивации персонала и ее совершенствование [Текст] / Кадровик.ру. -2012.- № -12.- С. 76 – 82.
13. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. [Текст] / – М.: Приор, 2011. – 310 с.
14. Вилюнас, В.К. Психология развития мотивации. [Текст] / изд-е 2-е.- СПб.: Речь, 2010. – 432 с.
15. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент. [Текст] / – М.: «Гардарики», 2014. –329 с.
16. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда. [Текст] / учеб. пособие / изд. 3-е доп. и перераб. М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2010. – 432 с.
17. Горячая, О. В. Особенности рефлексивного управления персоналом организации [Текст] / / Концептуальные аспекты управления персоналом. –СПб.: 2013. – 398 с.
18. Гринберг, Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение от теорий практике. [Текст] / – М.: Вершина. – 2011. – 387с.
19. Дронов, В. Т. Этика сотрудничества в менеджменте / Концептуальные аспекты управления персоналом. [Текст] / – СПб., 2010. – 219 с.
20. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке. [Текст] / – СПб.: Вильямс, 2010. – 333 с.
21. Егоршин, А.П. Управление персоналом. [Текст] / – Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 328с.
22. Занковский, А. Н. Организационная психология. [Текст] / – СПб.: 2012. – 493с.
23. Занюк, С. Психология мотивации. -Киев: [Текст] / Эльга-Н; Ника-Центр, -2011. – 400 с.
24. Зерчанинова, Т. Е. Мотивация российского работника: [Текст] / социологический анализ / Концептуальные аспекты управления персоналом. – СПб., 2013. – 209 с.

25. Зиновьева, И. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование [Текст] / Менеджмент сегодня. – 2012. - N 6. - С. 13-23
26. Зоткин, Н.В., Серебрякова М.Е. Общая психология. [Текст] / Психология мотивации и эмоций. -Самара: «Универс-групп». -2009. – 300 с.
27. Ижбулатова, О.В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия[Текст] / «Управление персоналом».- 2010.- № 4. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/formirovanie-i-realizaciya-kadrovoy-strategii-predpriyatiya>
28. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. [Текст] / – СПб.: Питер,2010. – 321 с.
29. Кабушкин, Н. Основы менеджмента. [Текст] / - Минск: БГЭУ, 2010. – 329 с.
30. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. [Текст] / - СПб.: Питер, 2010. – 322 с.
31. Кихлер, Э., Родлер К. Мотивация в организациях. [Текст] / -М.: Гуманитарный центр, 2010. – 310 с.
32. Кибанов, А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование персонала. [Текст] / - М.: Инфра-М, 2009. – 290 с.
33. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. [Текст] / - М.: ГАУ, 2012. – 332с.
34. Кибанов, А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом [Текст] / - Самара: АВС Самара, 2012. –352 с.
35. Климова В. Совершенствование мотивационного механизма организации [Текст] / Человек и труд. - 2011. - N 2. - С. 31-32.
36. Клочкин В.И. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании /Финансовая газета. Региональный выпуск.- 2010.-№ 4 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.lawmix.ru/bux/5113>

37. Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего"[Текст] / : учебное пособие. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2012. – 135 с.
38. Комиссарова, М. Мотивационные схемы можно совершенствовать [Текст] / Служба кадров и персонал. – 2011. - N 9. - С. 24-27.
39. Котляр, Б. А. Совершенствование мотивации - основное условие повышения реального содержания оплаты труда[Текст] / Кадровик. - 2011. - N 2. - С. 8-13.
40. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Управление персоналом.- 2012.- № 1. - С. 38-41.
41. Комаров, Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях [Текст] / Управление персоналом.- 2011- № 5. - С. 63-66.
42. Короленок, Е.В. Нематериальная мотивация [Текст] / Журнал «Менеджмент сегодня.-2013.-№ 5.-С.8-11
43. Кручинецкий, С.М. Практика формирования нематериальной мотивации. [Текст] / - М.: Проспект, 2010. – 342 с.
44. Кравченко, А.И. Социология менеджмента: Учебное пособие для вузов. [Текст] / - М.: ЮНИТИ, 2010. – 366с.
45. Красовский, Ю. Д. Архитектоника организационного поведения. [Текст] / – СПб., 2010. – 322 с.
46. Кулакова А.Ю. Мотивация персонала в организации/ Журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий. [Текст] / -2013.-№ 6.-С.10-12.
47. Макарова, И.К. Управление персоналом: [Текст] / Учебник. – М.:Юриспруденция, 2012. – 400 с.
48. Маслоу, А. Мотивация и личность. [Текст] / -СПб.: Евразия, 2011. – 850 с.

49. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст] / -М.: Вильямс.- 2011. – 322 с.
50. Миронова, М.Ю. «Ценным сотрудникам позволено больше [Текст] / Журнал «Управление персоналом.- 2012.- № 2.- С.6-10
51. Модели и методы управления персонала: Российско-британское [Текст] / учебное пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2011. – 321 с.
52. Мотивация персонала в современной организации. [Текст] / Учебное пособие / под ред. С.Ю. Трапицына. – СПб., «Книжный дом», 2013. – 333 с.
53. Мотивация трудовой деятельности: [Текст] / учеб.-методическое пособие / Шаховой В.А., Шапиро С.А. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Альфа-Пресс, 2011. – 330 с.
54. Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=13955>
55. Мотивация персонала / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://becmology.ru/blog/management/motivatcia.htm>
56. Мотивация персонала. Борьба за эффективность / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/personal/9.htm>
57. Музыченко, В. Управление персоналом: [Текст] / Лекции: Учеб. вузов/В. Музыченко. - 2-е изд., стер.-М.:Академия, 2010. –528с.
58. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации. [Текст] / – Минск,2012. – 500 с.
59. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: [Текст] / Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Альфа-Пресс, 2011. – 300 с.
60. Организационная психология / Под ред. Л.В. Винокурова, И.И. Скрипюка. [Текст] / -СПб: Питер, 2011. – 324 с.



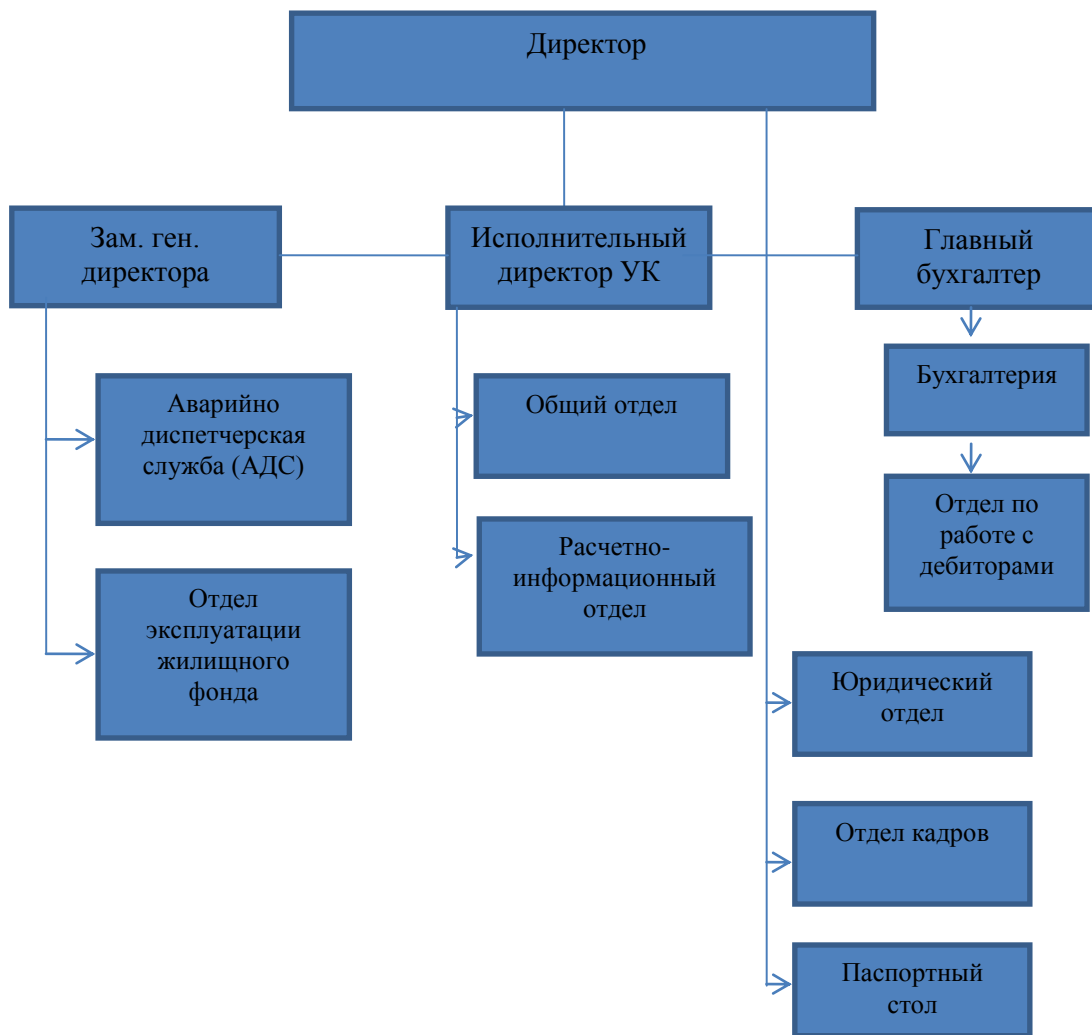
61. Основы управления персоналом: [Текст] / Учебник/Под ред.Б.М.Генкина. – М.: Высшая школа,2010. –322 с.
62. Панов, П.А. Компенсационные выплаты и компенсации в трудовом праве: [Текст] / научно-практическое исследование / отв. ред. Д.Л. Кузнецов. М.: КОНТРАКТ, Волтерс Клувер, 2011. – 309 с.
63. Прищепа, Д.Ю. Нематериальная мотивация [Текст] / Журнал «Управление развитием персонала.-2013.-№ 2.- С.12-15
64. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: [Текст] / Учебник.-М.:Аспект-Пресс, 2012. – 321 с.
65. Розанова, В. А. Психология управления. [Текст] / – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2013.– 300с.
66. Савина, С.В. Мировой и отечественный опыт стимулирования труда [Текст] / Международная экономика. -2011. -№ 10.- С. 9 – 17
67. Саломатин, Н.А., Фель А.В., Шишкина Е.Л. Оперативное управление производством. [Текст] / Учебное пособие. – М.: ГАУ, 2012. – 430 с.
68. Сатонина Н. Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании / [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-sovremennoy-rossiyskoj-kompanii>
69. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / –СПб: Издательство «Питер», 2010. – 332с.
70. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент. [Текст] / - М.: ЮНИТИ 2010. – 288 с.
71. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом. [Текст] / – М.: ЮНИТИ, 2012. – 544 с.
72. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом на предприятии: [Текст] / Учеб. пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 544 с.
73. Чижов, Н.А. Кадровые технологии. [Текст] / – М.: «Экзамен», 2010. – 449 с.

74. Шахова, В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. [Текст] / Учебное пособие. - М: ООО «Вершина», 2012. – 334 с.

75. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Уч.-практич. пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2012.- 543 с.

76. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – Изд. 2-е; изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА), 2012. – 443 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ



## Анкета

«Исследование уровня мотивации и удовлетворенностью трудом».

Просим Вас отнестись к заполнению настоящей анкеты с серьезностью и открытостью!

Вам необходимо выбрать один из предлагаемых вариантов ответа, и отметить этот вариант знаком «+»

Дополнительная информация: обратите внимание, что на некоторые вопросы нужно дать полные ответы в свободной форме.

1. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

2. Стаж работы в организации:

- До 5 лет
- 5–10 лет
- 10–15 лет

3. Удовлетворены ли Вы заработной платой:

- Да, полностью удовлетворен(а)
- Да, но хотелось бы больше
- Нет, считаю, что заслуживаю прибавку
- Нет, но считаю, что заслуживаю такую заработную плату
- Свой вариант \_\_\_\_\_

4. От чего, по Вашему мнению, в большей степени зависит размер заработной платы в организации:

- От трудовых усилий
- От образования, опыта работы
- От экономического положения организации

5. Знаете ли Вы каким образом определяется размер Вашей заработной платы:

- Да
- Нет, мне не удалось это узнать
- Нет, мне это не интересно

6. Как Вы считаете, соответствует ли Ваша заработная плата объему выполняемой работы:

- Да, соответствует
- Нет, не соответствует
- Свой вариант \_\_\_\_\_

7. Оцените объем выполняемой Вами работы:

- Превышает физические возможности
- Превышает существующие нормативы
- Соответствует возможностям и нормативам
- Свой вариант \_\_\_\_\_

8. Приходилось ли Вам выполнять функции, не свойственные занимаемой должности:

- Да, очень часто
- Иногда
- Редко
- Никогда

9. Что для Вас важнее:

- Самореализация
- Служебный рост
- Уровень материального вознаграждения

10. Можете ли Вы назвать коллектив, в котором работаете, сплоченным: объединенным «корпоративным духом», общими целями, ценностями:

- Да
- Частично
- Нет

11. Каков уровень морального климата в коллективе:

- Благоприятный для совместной работы
- Удовлетворительный
- Напряженный
- Затрудняюсь ответить

12. Удовлетворяет ли Вас состояние межличностных отношений между сотрудниками:

- Удовлетворяет полностью
- Частично удовлетворяет
- Не удовлетворяет
- Свой вариант \_\_\_\_\_

13. Удовлетворяет ли Вас состояние межличностных отношений между руководителем и подчиненными:

- Удовлетворяет полностью
- Не удовлетворяет
- Свой вариант \_\_\_\_\_

14. Удовлетворены ли Вы условиями, в которых вы работаете (освещение, техническая оснастка, наличие необходимого оборудования и т.д.)

- Да, полностью удовлетворен(а)
- Нет, не удовлетворен(а)
- Свой вариант \_\_\_\_\_

15. Удовлетворены ли Вы организацией труда:

- Да, все устраивает
- Нет
- Частично

16. Предпринимаются ли со стороны руководства действия по повышению мотивации сотрудников:

- Да, успешно
- Да, но без эффекта
- Никак не проявляются
- Действия руководства снижают мотивацию

*Спасибо за внимание!*