

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра экономики и менеджмента

Магер Ирина Дмитриевна
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы:
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор
Владиминова Ольга Николаевна

(дата, подпись)

Руководитель магистерской программы:
к.п.н., доцент Галкина Елена Александровна

(дата, подпись)

Научный руководитель: д.п.н., профессор
Кольга Вадим Валентинович

(дата, подпись)

Обучающийся:
Магер Ирина Дмитриевна

(дата, подпись)

Красноярск 2018

РЕФЕРАТ

Диссертация на соискании квалификации магистра содержит 84 страницы, 5 рисунков, 8 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, образовательная организация, система стимулирования персонала, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, организационные основы стимулирования персонала, мотивационный комплекс сотрудников, методы стимулирования, эффективность стимулирования персонала.

Объект исследования: муниципальное бюджетное учреждение «Молодежный центр Иланского района».

Предмет исследования: система стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».

Цель исследования: совершенствование системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».

Задачи исследования:

- провести теоретический анализ научной литературы по исследуемой проблеме;
- рассмотреть теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации;
- подобрать диагностический инструментарий для изучения системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»;
- эмпирически изучить систему стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»;
- оценить эффективность существующей системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»
- разработать порядок формирования и внедрения системы стимулирования в учреждении.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по теме,

анализ документов, анкетирование, наблюдение.

Результаты работы заключаются в разработке системы стимулирования персонала для сотрудников МБУ «Молодежный центр Иланского района». Новая система стимулирования включает мероприятия по материальному и нематериальному стимулированию, организационные основы. Сформулирован порядок формирования и внедрения новой системы стимулирования сотрудников и критерии оценки ее эффективности. Создано положение об эффективном стимулировании работников. Также были выработаны новые критерии оценки результативности и качества труда для сотрудников молодежного центра, на основании которых начисляются стимулирующие баллы. Проведена оценка эффективности новой системы стимулирования.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения результатов исследования в практической деятельности руководителей молодежных центров.

Сведения об апробации диссертации. Разработанная система стимулирования персонала применяется в практической деятельности МБУ «Молодежный центр Иланского района».

Всего по результатам исследований было опубликовано 3 статьи:

– Королева И. Д. Теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации // Молодежь и наука XXI века: XVIII Международный научно- практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых посвященный 85- летию КГПУ им. В. П. Астафьева Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В. П. Астафьева. – Красноярск, 2017.

– Кононова Е. С. , Королева И. Д. Сравнительный анализ системы мотивации персонала в России и за рубежом. // Современное психолого-педагогическое образование: Сборник статей VII Психолого -

педагогических чтений памяти Л.В. Яблоковой. Красноярск, 27-30 ноября 2016 г./ Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. – Красноярск, 2017.

– Королева И. Д. Исследование систем стимулирования персонала: практический аспект. // Молодежь и наука XXI века: XIX Международный научно - практический форум студентов, аспирантов и молодых ученых Феномены и тенденции развития современной психологии, педагогики и менеджмента в образовании. Красноярск , 19- 20 апреля 2018 г. / Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П.Астафьева. – Красноярск, 2018.

ABSTRACT

The dissertation on competition of professional skill of the master contains 84 pages, 5 figures, 8 tables, 50 sources, 4 appendices.

Keywords: motivation, stimulation, educational organization, system of stimulation of the personnel, material stimulation, non-material stimulation, organizational bases of stimulation of the personnel, motivational complex of employees, methods of stimulation, efficiency of stimulation of the personnel.

Object of research: municipal budget institution «Youth center of Ilanskogo district».

Subject of research: staff incentive system in the IBU «Youth center of Ilanskogo district».

The purpose of the study: improving the system of staff incentives in the IBU «Youth center of the Ilanskogo district».

Research problem:

- to conduct a theoretical analysis of the scientific literature on the problem under study;

- to consider the theoretical basis of the system of staff incentives in the educational organization;

- choose the diagnostic tools for research of system of stimulation of personnel in the MBU «Youth center Ilanskogo district»;

- empirically study the incentive system in the IBU «Youth center Ilanskogo of district»;

- assess the effectiveness of the existing incentive system in the IBU «Youth center of Ilanskogo district»

- develop a procedure for the formation and implementation of the incentive system in the institution.

Research methods: theoretical analysis of literature on the topic, analysis of documents, questionnaires, observation.

The results of the work are to develop a system of staff incentives for

employees of the IBU «Youth center of the Ilanskogo district». A new system of incentives includes measures of tangible and intangible incentives, organizational basis. The procedure for the formation and implementation of a new incentive system for employees and the criteria for evaluating its effectiveness are formulated. The regulation on effective stimulation of employees has been created. Also, new criteria for assessing the effectiveness and quality of work for employees of the youth center were developed, on the basis of which stimulating points are awarded. An evaluation of the effectiveness of the new system of incentives.

The practical significance of the study is the possibility of applying the results of the study in the practice of the heads of youth centers.

Information about the thesis approbation. The developed system of staff incentives is used in the practical activities of the IBU «Youth center of Ilanskogo the district».

In total, 3 articles were published according to the results of the research:

- Koroleva I. D. Theoretical foundations of the system of staff incentives in educational organizations. // Youth and science of the XXI century: XVIII international scientific and practical forum of students, postgraduates and young scientists dedicated to the 85th anniversary of KSPU. V. p. Astafieva Phenomena and trends in the development of modern psychology, pedagogy and management in education / Krasnoyarsk. GOS. PED. UN-t im. V. P. Astafiev. - Krasnoyarsk, 2017.

- Kononova E. S., Koroleva I. D. Comparative analysis of personnel motivation system in Russia and abroad. // Modern psychological and pedagogical education: Collection of articles VII Psychological and pedagogical readings in memory of L. V. Yablokova. Krasnoyarsk, 27-30 November 2016/ Krasnoyarsk. GOS. PED. UN-t im. V. P. Astafiev. - Krasnoyarsk, 2017.

- Koroleva I. D. research of incentive systems of personnel: practical aspect. // Youth and science of the XXI century: XIX international scientific and practical

forum of students, postgraduates and young scientists Phenomena and tendencies of development of modern psychology, pedagogy and management in education. Krasnoyarsk , on April 19 - 20, 2018 / Krasnoyar. GOS. PED. UN-t im. V. P. Astafiev. - Krasnoyarsk, 2018.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
Глава 1. Теоретические основы системы стимулирования персонала образовательной организации	12
1.1. Сущность и содержание понятия мотивация, стимулирование.....	13
1.2. Характеристика системы стимулирования труда и ее эффективность в системе образования.....	22
1.3. Международный опыт в разработке системы стимулирования.....	30
Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала в муниципальном бюджетном учреждении «Молодежный центр Иланского района»	33
2.1. Характеристика МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	33
2.2. Изучение системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	36
2.3. Проблемы, SWOT - анализ системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	44
Глава 3. Разработка системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»	47
3.1. Структура системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	47
3.2. Порядок формирования и внедрения системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	57
3.3. Оценка эффективности системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района».....	59
Заключение	63
Список использованной литературы	65
Приложения	71

ВВЕДЕНИЕ

Стимулирование трудовой деятельности является необходимым звеном, обеспечивающим эффективность функционирования и результативность деятельности любого учреждения. Закономерно выстроенная система мотивации и стимулирования персонала в организации позволяет, во-первых, реализации возможностей персонала, как в личностном, так и профессиональном планах, а во-вторых, достижению высоких трудовых показателей. Кроме того, в зависимости от уровня трудового потенциала персонала в организации наблюдается длительное существование организации, ее процветание или же в конечном итоге ликвидация.

На систему управления мотивацией и стимулированием труда работников влияет бесчисленное количество многообразных факторов как внешних, так и внутренних, а также специфические методы и механизмы стимулирования. Вследствие чего возникает потребность в развитии такой системы мотивации и стимулирования, которая сможет обеспечить нормальное функционирование любой организации с учетом параметров внешней и внутренней среды, а также своевременно учитывать характер их влияния на управляемый процесс. Одновременно с этим и на основании выявленных показателей определять проблемы в системе стимулирования и мотивации труда работников, а также принимать руководителю соответствующей организации своевременные управленческие решения, направленные на повышение эффективности и результативности использования трудовых ресурсов, в этом и заключается актуальность выбранной темы исследования.

Объект исследования: муниципальное бюджетное учреждение «Молодежный центр Иланского района».

Предмет исследования: система стимулирования персонала в МБУ

«Молодежный центр Иланского района».

Цель исследования: совершенствование системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района».

Для достижения поставленной цели были выполнены следующие задачи:

– провести теоретический анализ научной литературы по исследуемой проблеме;

– рассмотреть теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации;

– подобрать диагностический инструментарий для изучения системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»;

– эмпирически изучить систему стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»;

– оценить эффективность существующей системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

– разработать порядок формирования и внедрения системы стимулирования в учреждении.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы ряда ученых по управлению и мотивации персонала. Среди зарубежных авторов можно выделить работы Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально - экономическое обоснование различных методов управления персоналом); Д. МакКлеланда, С. Альдерфера, А. Маслоу, Ф. Герцберга (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); У. Оучи, П. Друккера (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами). Среди российских авторов следует выделить таких авторов, как П.М. Керженцев, Н.А. Витке, А.К. Гастев, Е.Ф. Розмирович, которые исследовали проблемы научной организации

труда и взаимоотношений людей в процессе производства. Кроме этого, автором были изучены работы О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, Д.А. Аширова, А.В. Филиппова, И.А. Баткаева, М.В. Грачева, А.П. Егоршина.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по теме, анализ документов, анкетирование, наблюдение.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения результатов исследования в практической деятельности руководителей молодежных центров.

Глава 1. Теоретические основы системы стимулирования персонала образовательной организации

В настоящее время структура мотивации труда работников в системе образования претерпела изменения в сторону усиления роли материальных стимулов, что представляет собой большую проблему с точки зрения развития, как отдельной личности, так и общества в целом, поскольку жизнедеятельность и развитие личности и общества должны осуществляться не только на уровне удовлетворения первичных физиологических потребностей, но и на уровне полного раскрытия, заложенного в человеке и обществе потенциала. Поэтому сегодня все более актуальной становится необходимость формирования такой системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в образовательной организации, которая бы способствовала сбалансированному развитию как базовых экономических, так и высших потребностей человека.

Для достижения вышеуказанных целей в области управления персоналом образовательной организации необходимо обеспечить усиление мотивации трудовой деятельности на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному, высокопроизводительному труду. От эффективности действующей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в образовательной организации во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на конечные результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации.

Для создания действенной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в образовательной организации необходимо руководствоваться системой теоретических положений, соответствующими методологическими и методическими основами. Следует отметить, что

разработка теоретических основ мотивации и стимулирования трудовой деятельности усложнена рядом обстоятельств. Так, исследуемая проблема относится к числу междисциплинарных, и ее решение требует сочетания различных методологий, применения разноплановых научных знаний. На необходимость междисциплинарного подхода к исследованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности указывают многие авторы, например, Е.А. Лифшиц отмечает, что до сих пор на уровне обыденного, а нередко и научного сознания мотивация и ее роль в управлении трактуется либо поверхностно, либо слишком узко. Это означает необходимость более глубокого синтеза, взаимопроникновения различных отраслей научного знания при исследовании усложняющихся процессов общего управления и его мотивационной функции, в частности [21, с. 13].

Кроме того, анализ подходов к определению мотивации и стимулирования свидетельствует, что причиной значительного расхождения мнений по этому вопросу является, прежде всего, отсутствие системного подхода и четкости в осмыслении природы и содержания данных категорий. Как отмечает Т.Н. Нашинская, работы по проблеме мотивации почти не поддаются систематизации – до такой степени различны те понятия, по поводу которых употребляется термин «мотив», и что само это понятие превратилось в большой мешок, в котором сложены самые различные вещи [38, с. 115].

1.1. Сущность и содержание понятия мотивация, стимулирование

Мотивационная сфера человека на протяжении долгого времени является предметом изучения философов (Аристотель, Н.А. Бердяев, Р. Декарт, И. Кант, М. Монтель, Платон, Г. Рикерт и др.), эмпирических психологов (К. Бюллер, З. Фрейд, К. Левин и др.) истории отечественной психологии (П.К. Анохин, П.П. Блонский, Л.И. Божович, Л.С. Выготский,

К.Н. Корнилов, А.А. Ухтомский и др.). Работы, вышеуказанных философов, отражают позицию, что деятельность всегда сопровождается определенными ценностями и мотивами [6, с. 129]. Действительно, поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий и отличаться определенной стабильностью.

Создание механизма и системы мотивации труда в образовательной организации требует изучения понятия и сущности мотивации и стимулирования труда. Связано это с тем, что эти экономические категории носят универсальный характер и ими занимаются представители разных отраслей науки – социологи, экономисты, управленцы, психологи, юристы, биологи, философы и другие. В зависимости от сферы применения данного понятия возможны его различные формулировки.

Следует принять во внимание точку зрения психологов, согласно которой, как утверждает О.П. Разинькова, мотивация представляет собой действие внешних и внутренних стимулов, способных вызвать положительную реакцию или активизировать поведение. В роли мотивов могут выступать интересы и потребности, эмоции и влечения, идеалы и установки индивидуума [37, с.125]. Так, по мнению А.А. Худошиной, мотивация – это совокупность внутренних и внешних условий, побуждающих субъекта к активности, а также объект или предмет, на который направлена эта осознаваемая или неосознаваемая активность [46, с. 495]. Можно сказать, что с психологической точки зрения – это система стимулов, установок, побуждающих субъекта к осуществлению активных или пассивных действий в той или иной профессиональной деятельности.

С точки зрения биологии, как указывает, И.Е. Савенков, мотивация трактуется как активное состояние мозговых структур, побуждающее

высших животных и человека совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных или групповых потребностей [40, с. 210]. С биологической точки зрения можно отметить, что в основе мотивации лежит реактивное состояние мозга, которое обеспечивает выполнение человеком наследственных или приобретенных в ходе опыта действий по удовлетворению потребностей.

Ж. Нюттен как представитель менеджеров-управленцев высказывает мнение, что мотивация есть желание (намерение), которое заставляет людей заниматься определенной деятельностью с целью удовлетворения некоторой потребности. В то же время он полагает, что мотивация представляет собой движущую внутреннюю силу, которая направляет на достижение определенной цели индивидуальные усилия [30, с. 51]. Согласно данному определению мотивация является состоянием готовности (предрасположенности) человека, склонности поступать (действовать) определенным образом.

Более подробно сущность мотивации трактует В.И. Герчиков. Он считает, что мотивация представляет собой использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Система мотивации необходима для создания трудовых отношений, обеспечивающих соответствие между определенными интересами работодателя и работника, при котором у последнего возникает потребность хорошо трудиться [10, с. 55]. В отечественной литературе по управлению трудовыми ресурсами можно встретить трактовку понятия «мотивация» как совокупность внешних и внутренних факторов, побуждающих сотрудников к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Таким образом, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, которые могут находиться как вне, так и внутри человека, побуждающих его к

осуществлению определенных действий. Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо одновременно учитывать три аспекта этого явления:

- деятельность человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

В свою очередь стимулы выполняют роль определенных рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий [32, с. 22]. То есть стимулы можно назвать своеобразными мотиваторами деятельности человека по совершению определенных действий. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них.

Е.В. Федорина сообщает, что процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [19, с.21]. Мотивация оказывает значительное влияние на деятельность как совокупность определенных действий, в частности, на ее характеристики, такие как усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность. Другая характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в настойчивости

продолжать и развивать начатое дело.

Н.В. Бухарова повествует, что стимулирование труда – это способ влияния на трудовое поведение сотрудника, состоящий в целенаправленном влиянии на поведение работников с помощью воздействия на условия его жизнедеятельности и использования мотивов, движущих его деятельностью [5, с. 61]. Поэтому стимулирование – это своего рода метод управления трудовым поведением работника или же не что иное, как способ управления поведением, состоящий в непосредственном воздействии на трудовые ресурсы с помощью влияния на условия его трудовой жизнедеятельности.

Таким образом, стимулирование труда есть не что иное, как способ управления поведением субъекта при совершении действий. Кроме того, это метод воздействия на трудовое поведение работника через его мотивы, в результате чего мотивация становится инструментом стимулирования труда. Меры воздействия на трудовые ресурсы предприятия будут наиболее эффективны, если обеспечить мотивационное развитие персонала в организации.

Учитывая, что мотивация явление разностороннее и используется в различных науках, она привлекала внимание многих ученых. Е.С. Долгина и Е.В. Васильева сообщают, что первые исследователи мотивации рассматривали вопрос влияния на сотрудника для того чтобы повысить его производительность труда. Развитие экономических отношений, общества привели к изменению взглядов на мотивацию [14, с. 387].

Е.А. Иванова и С.В. Хейгетян отмечают, что существуют две теории мотивации: экономическая рациональность и психологическая концепция. Ф. Тейлор был основоположником первой концепции. Он рассматривал мотивацию только с точки зрения экономической рациональности. Ф. Тейлор считал, что мотивацией, на которую реагирует сотрудник, являются только экономические стимулы. Данная концепция несовершенна, так как исключает другие потребности и мотивы сотрудников и сосредотачивается

только на работе, не учитывает социальные аспекты человеческого поведения. Психологическая концепция говорит о том, что мотивация труда зависит от многих факторов, а не только из заработной платы. Вышеуказанные исследования доказывают, что положительный климат в коллективе способствует повышению производительности труда, таким образом, результативность зависит не только от экономических стимулов. Социальное взаимодействие в группе и неформальные связи способны перевесить чисто экономические стимулы [15, с. 637]. Исходя из данных рассуждений, можно сделать вывод, что мотивация как комплексная система включает в себя совокупность как экономических, так и психологических факторов, оказывающих влияние на ее формирование и функционирование.

К современным концепциям мотивации, основанным на результатах психологических исследований, относятся содержательные и процессуальные теории. Содержательные теории мотивации базируются на личностных потребностях, заставляющих людей действовать определенным образом, обуславливают структуру потребностей, при этом выявляя среди них приоритетные. Как отмечают Е.С. Долгина и Е.В. Васильева, процессуальные теории мотивации основываются на факторах поведения сотрудников в рамках их восприятия, а также имеющегося опыта. Они акцентируются в большей степени на интеллектуальных факторах людей, чем на их нуждах [15, с. 388]. Можно отметить, что вышеуказанные теории усиливают, добавляют друг друга, если содержательные теории определяют потребности, которые способны побуждать сотрудников, то процессуальные, показывают какие нужно совершить действия, для мотивации, при этом основываясь на потребностях человека.

Е.С. Долгина и Е.В. Васильева пишут, что классическими теориями мотивации являются: теория потребностей А. Маслоу; теория К. Алдерфера; двухфакторная теория Ф. Герцберга; теория потребностей Д. Мак-Клелланда. Основной содержательной теорией мотивации является теория потребностей

А. Маслоу. Он разработал пирамиду потребностей, присущих человеку. Маслоу поместил человеческие потребности в определенной последовательности на пяти уровнях, которые соответствуют потребностям высокого и низкого порядка. Недостатком теории является то, что удовлетворить потребности можно только в рамках установленной иерархии [20, с. 389]. Это говорит о том, что потребности высокого уровня можно удовлетворить только тогда, когда низшие потребности удовлетворены. Пока это не будет достигнуто другие потребности не будут играть никакой роли для человека. Разбирая теорию А. Маслоу, важно выделить имеющиеся в ней недостатки:

- отсутствуют индивидуальные особенности индивидуума;
- в зависимости от ситуационных факторов, по-разному проявляются потребности (статус в организации, возраст, пол);
- переход от одних потребностей к другим не всегда происходит последовательно, как указывается в пирамиде, далеко не всегда происходит последовательный переход от одной группы потребностей к другой, как показано в пирамиде; удовлетворение потребностей высокого уровня не всегда приводит к уменьшению их влияния на мотивацию [47, с. 390]. Так как в реальной жизни четкой иерархии из пяти видов потребностей не существует, теория Маслоу не поддерживается исследователями, но на ее базе были сформированы другие теории, а именно теория К. Альдерфера.

Д. Макклелланд сообщает, что, усовершенствовав теорию пяти уровней А. Маслоу, А. Клейтон К. Альдерфер выработал теорию трех уровней потребностей, получившая название «Теория ERG»: потребности существования (Existence); потребности в социальных связях (Relatedness); потребности роста (Growth) [23, с. 296]. Вышеуказанная теория отличается от теории Маслоу тем, что предлагает возможность продвижения потребностей не только по вертикальной схеме вверх или вниз. Автор теории считает, что каждая потребность может осуществляться автономно друг от друга. При

отсутствии возможности удовлетворения потребностей высокого уровня, потребности низкого уровня, которые считаются удовлетворенными, могут возникать снова.

Ф. Герцберг, во второй половине 50-х годов XX века, сформулировал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Группа исследователей, во главе с ним, провела опрос 200 инженеров и служащих одной фирмы, направленное на выявление причин удовлетворения или недовольства возникающих в процессе работы. Благодаря проведенному исследованию, Ф. Герцберг выявил две группы факторов, назвав их «факторами условий труда» и «мотивационными факторами». К факторам условия труда относятся заработная плата, существующие условия труда, безопасности, и другие факторы, которые относятся к самой работе, к условиям в которых она осуществляется. Ф. Герцберга выделяет мотивационные факторы (повышение ответственности, достижения и признание) [15, с. 639]. Вышеуказанная теория, приобрела широкую известность, но также подверглась серьезной критике. Дискуссионным моментом является рассмотрение заработной платы как мотивирующего фактора. Факторы здоровья, и другие факторы мотивации могут служить источником побуждения, но только в зависимости от потребностей конкретных индивидов. Так как потребности всех людей отличаются, то и мотивировать их нужно разными факторами.

В теории, разработанной Д. Макклелландом, выделяется три основные потребности высокого порядка, поскольку, потребности низкого уровня играют наименьшую роль. Рассматривая теорию А. Маслоу, Д. Макклелланд расширил ее, при этом сосредоточив внимание на следующих факторах мотивации: достижения, принадлежность и власть, которые возникают и осознаются в результате взаимодействия человека с окружающими [15, с. 640]. Действительно, достижения могут характеризовать результат выполненной деятельности человека, а также характеризовать субъекта с

точки зрения ответственности за выполнение задач. Потребность в принадлежности находит свое отражение в процессе общения и социального взаимодействия людей.

Таким образом, изучив содержательные теории мотивации, можно выделить следующие особенности, которые указывает Е.А. Митрофанова:

- содержание теории акцентирует внимание на выявлении потребностей человека для того чтобы работать мотивы труда;
- реализация потребностей приводит к повышению эффективности труда;
- все содержательные теории взаимосвязаны между собой [24, с. 110].

Содержательные теории рассматривают мотивы человека без процесса их осознания людьми, а именно, они не разъясняют умственные процессы, на основании которых происходит мотивация сотрудников. Процессуальные теории объясняют, как сотрудники выбирают наилучший способ удовлетворения потребностей, выбирая его из различных вариантов своего поведения. В процессуальных теориях разбирается распределение сотрудником усилий для достижения поставленной цели и выбора конкретного вида поведения [35, с.117]. Вышеуказанные теории, рассматривают потребности как второстепенную категорию, и придают большое значение другим факторам, определяющим поведение индивида.

Так, например, теория справедливости С. Адамса говорит о том, что если в учении о человеческих потребностях преобладают внутренние, личностные причины объяснения человеческих усилий, направленных на получение вознаграждения, то в этой теории обосновывается мнение, что главным мотиватором человеческого поведения является сравнительный результат с другими людьми. Работники сравнивают себя с другими, для того чтобы определить справедливым или нет является отношение руководства к ним. При этом, они будут стремиться получить вознаграждение, если оно честно и справедливо [28, с. 155]. Таким образом, если вознаграждение

окажется не справедливым, работники не будут стремиться к его получению и это приведет к снижению результативности труда. Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока работники не сочтут получаемое вознаграждение справедливым, они склонны к уменьшению интенсивности и эффективности труда. Важным в этой теории является установление справедливости и меры поощрения.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что концепции мотивации представлены содержательными и процессуальными теориями. Содержательные теории основаны на потребностях работников. В основе процессуальных теорий лежат теории содержательные, определяющие систему ценностей, принципов, установок, побуждающие субъекта к выполнению конкретных действий в определенной сфере деятельности. Все из вышперечисленных теорий имеют как положительные стороны, так и недостатки.

1.2. Характеристика системы стимулирования труда и ее эффективность в системе образования

Стимулирование как внешнее побуждение, влияющее на поведение человека в сфере труда, может содержать как материальную оболочку мотивации персонала и нематериальную, которая дает возможность работнику реализовать не только как личность, но и как профессионал. Система стимулирования, по мнению Р.З. Акбердина, А.Я. Кибанова, определяется исходя из возможностей учреждения, целей и степени профессионализма руководителя. То есть относительно отдельного работника, группы или коллектива стимулы выступают как внешние побудители в труде, деятельности, работе [1, с. 155]. Можно сказать, что в стимулирование – совокупность запросов и отвечающая им система поощрений и наказаний при наличии у руководителя комплекса благ,

направленных на удовлетворение важных потребностей для работника, и их использование в качестве поощрения за успешную реализацию возложенных обязанностей.

С.В. Баженов выделяет моральное, организационное и ряд других видов стимулирования. По мнению автора, мотивы – это стимулы человека, которые им осознаны. Это системы воздействия на сотрудника, направленные на побуждение его к определенным действиям. Стимулы – это силы, оказывающие внешнее влияние на человека для того чтобы побудить его к определенному трудовому поведению. Кроме того, стимулы могут быть материальными и нематериальными [3, с. 3]. Можно сделать вывод, что система стимулирования определяется исходя из возможностей, целей и степени профессионализма субъектов трудовой деятельности. Чем выше степень профессионализации работника, тем больше прогнозируется стимулирование трудовой деятельности.

Б.Б. Серээ, В.В. Марюхина сообщают, что для того, чтобы процесс стимулирования был эффективным, необходимо:

- проанализировать модель базового процесса мотивации: потребность – цель – действие и влияние опыта и ожиданий;

- определить факторы, действующие на мотивацию, набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

- знать, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия – повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции [41, с.121]. Таким образом, система стимулирования должна быть гибкой и содействовать как улучшению финансовых показателей и профессионализма, так и повышению роли клиента, росту привлекательности учреждения.

В. Белкин определяет соотношение понятий мотивация и стимулирование. Соотношение первое: чем больше система стимулирования

соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем сильнее её действие и, тем выше эффективность стимулов. Соотношение второе: чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, чем слабее её действие и, тем ниже эффективность стимулов [4, с. 45]. Некоторые в случае незнания мотивации или отсутствия необходимой аналитической информации полагают, что данный процесс не важен и не оказывает никакого воздействия на трудовую деятельность персонала. Известно, что для устранения этой причины в некоторых учреждениях формируются подразделения, занимающиеся мотивацией сотрудников, изучением мотивирующих факторов каждого конкретного сотрудника, и на основании этого разработка предложений, направленных на улучшение системы стимулирования персонала.

С.А. Шапиро пишет, что стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции. Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта. Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе [48, с. 200]. Следует отметить, что в стимуле заложен определенный дуализм как с позиции одновременного выполнения нескольких функций, а также инструментальной составляющей: одновременно он является инструментом достижения цели, с другой стороны, он определяет возможности получения

дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности).

Стимулирование помимо выполняемых функций базируется на определенных принципах, выделяемых С.А. Шапиро:

- доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников;

- осязаемость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах;

- постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника;

- минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда;

- сочетание моральных и материальных стимулов;

- сочетание стимулов и антистимулов. Необходимо их разумное сочетание [49, с. 121]. Перечисленные принципы позволяют их учитывать при руководстве определенными позициями назначения стимулов за выполнение трудовой деятельности эффективным образом. Одновременное их использование и применение позволит снизить риск недовольства и неудовлетворенности со стороны персонала.

Итак, можем прийти к выводу о том, что в основе системы стимулирования лежит мотивация персонала. Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся

внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям, которые имеют свою методологическую и теоретическую базу и механизмы воздействия на персонал, а также активизацию профессионально-личностного развития работников.

На данном этапе общественного развития молодежь выступает как субъект общественного воспроизводства, движущая сила поступательного развития общества, важный фактор инновационных преобразований в стране. Такая роль молодежи диктует необходимость взвешенной и обоснованной государственной политики по отношению к молодому поколению с целью формирования у молодежи социально позитивных свойств и качеств, а также актуализирует изучение проблем профессиональной подготовки специалистов в сфере работы с молодежью.

Дело в том, что ряд исследователей акцентируют внимание на неоднородности молодежи по полу, возрасту, социальному статусу (в одних классификациях выделяется 7 групп молодежи, в других – 11, среди которых: учащиеся школ, лицеев, студенты колледжей, вузов, предприниматели, военнослужащие, безработные) [31, с. 7]. Практически все исследователи фиксируют, что молодежь представляет собой социальную (или социально-демографическую) группу общества, характеризующуюся определенными особенностями.

К.А. Фомичев пишет, что период молодости является важнейшим жизненным периодом, когда человеку приходится определять себя, свои поступки, формировать свою природу. Период молодости, во многом состоящий из проб и ошибок, является временем максимального жизненного риска. Отсутствие осознания проблемы, ее игнорирование, недостаточное или неадекватное реагирование приводят к негативным последствиям как для самих индивидов и их семей, так и для общества в целом. Становится

высокой вероятностью того, что возникающие молодежные сообщества и субкультуры оказываются в значительной мере асоциальными, несущими контркультурные, а иногда и прямо криминальные установки [31, с. 11]. В связи с этим необходимо создание таких структурных подразделений или учреждений, центров, которые собирают, систематизируют и распространяют информацию по вопросам, интересующим молодежь, иницируют, поддерживают и участвуют в общественных дискуссиях по молодежным проблемам, играют важную роль в формировании у молодежи навыков здорового образа жизни, распространении информации по вопросам охраны здоровья.

Формирование «дружественной к молодежи» среды объединяет молодежные центры с различными организациями: учебными заведениями, общественными организациями, занимающимися проблемами молодежи, территориальными и муниципальными органами управления молодежной политикой и их учреждениями, СМИ. Совместная работа этих организаций помогает максимально эффективно решать молодежные проблемы и реализовывать гражданские инициативы молодежи [25, с. 111]. Фактически сложились две модели молодежных центров. Одна из них основана на комплексном подходе к работе с молодежью по максимальному спектру направлений – от обучения до психологического консультирования подростков. Другая модель основана на дифференцированном подходе обучения с определенной специализацией.

Молодёжный центр – учреждение по работе с молодежью разной социальной направленности. Одной из тенденций в молодежной среде является межнациональная разобщенность и появление разного рода группировок, в том числе экстремистской направленности. В связи с этим необходимым является укрепление и поддержка чувства национального достоинства в ходе комплексной работы, включающей в себя духовно-нравственное воспитание, формирование гражданского сознания и

национального самосознания [18, с. 66]. Итак, молодежные центры предлагают комплексный спектр услуг по работе с молодежью, и является главным исполнителем работы с молодежью. Молодёжные центры могут действовать в разных формах, их характерной чертой является то, что большинство центров применяют метод открытой молодёжной работы по дополнительному обучению и просвещению.

Согласно федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности [44, с. 5]. Дополнительное образование – это актуальное и необходимое звено молодежной политики и педагогической системы в целом, которое направлено на формирование и развитие творческого мышления, интеллектуальных способностей, нравственное и физическое воспитание подрастающего поколения, а также на обеспечение рационального времяпрепровождения.

Учитывая специфику дополнительного образования, его влияние на сферу интересов и профессиональное самоопределение можно сказать, что молодежные центры преимущественно ориентированы на работу с неорганизованными группами молодежи. Помимо профессионального самоопределения молодежные центры проводят дополнительно обучение, которое можно поделить на две сферы – обучение профессиональное и психологическое.

Профессиональное – это курсы, посвященные, например, различным

аспектам делопроизводства, бухгалтерским навыкам, юридическим аспектам бизнеса, компьютерной грамотности и т.п. Психологическое – это разнообразные семинары и тренинги, направленные на обучение взаимодействию в бизнесе: продавать, презентовать, влиять, управлять. Наиболее распространенными формами организации профессионального взаимодействия кадров, работающих с молодежью, являются: курсы повышения квалификации, мастер-классы, семинары, тренинги, вебинары, стратегические сессии [31, с. 92]. Представленные формы дают возможность молодежи получить дополнительно знания, усовершенствовать уже имеющиеся практические навыки, познакомиться с новыми технологиями, методиками, авторскими наработками, научиться выражать и отстаивать собственные взгляды и мысли, научиться разрабатывать стратегически значимые решения для успешного осуществления их профессиональной деятельности.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что на современном этапе российское общество нуждается в подготовке квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда. Ресурсы традиционных образовательных систем уже не могут в полной мере обеспечить полный объем знаний, умений и навыков, пригодных для успешной профессиональной деятельности. Преимущественно оно формирует стандартный, технократический тип личности. Поэтому актуальность дополнительного образования вполне очевидна, поскольку способствует творческому развитию личности, компетенция которого может находить применение в различных отраслях и сферах деятельности. Молодежные центры как институты дополнительного образования позволяют использовать различные формы работы по обучению, направленные на всестороннее развитие личности исходя из его мотивации, базового уровня подготовки, интересов, что способствует стимулированию трудовой профессиональной деятельности будущих кадров.

1.3. Международный опыт в разработке системы стимулирования

На сегодняшний день существует большое количество работ различных ученых в области сравнительного анализа стимулирования труда в России и за рубежом. Из большого количества моделей следует выделить японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую, русскую модели. В таблице 1 представлены результаты анализа работ А.В. Козаченко, А.Д. Луферовой, М.Р. Музаевой, Г.Р. Шарафетдиновой, Г.М. Кулапиной [16, с. 3; 29, с. 138; 17, с. 88], в которых приводятся характерные черты перечисленных моделей, основные мотивационные факторы, а также отличительные особенности. Зная их, можно заимствовать определенные методы в своем учреждении, адаптировав к нашим условиям.

Таблица 1

Особенности моделей стимулирования персонала в различных странах

Страна	Основные факторы	Отличительные особенности мотивации работников
Япония	возраст; стаж; разряд; результаты труда	основное значение придается нематериальным стимулам, а также патерналистским отношением работодателя к своим сотрудникам, к их личной жизни, членам их семьи; люди устраиваются на работу один раз и на всю жизнь; при выходе на пенсию выплачиваются единовременные выплаты; заработная плата распределяется по отраслям; оплата труда зависит от достигнутых результатов работы; руководителям начисляется оклад в зависимости от результатов работы.
США	поощрение проявления активности на работе; качество работы; высокая квалификация	оплата труда осуществляется в следующей форме: -участие в прибыли; -надбавки; -премии за соблюдение норм и правил безопасности, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента; -соблюдение технологии производства; -система двойных ставок. существуют коллективные системы премирования; в зависимости от повышения квалификации изменяется заработная плата; повышение квалификации производится постоянно за счет работодателя.

Франция	квалификация; качество работы; количество рационализаторских предложений; уровень мобилизации	стимулируется конкуренция; существует гибкая система налогообложения; у каждого сотрудника своя заработная плата; оценка труда производится на основании бальной системы по следующим показателям: -профессиональные знания; -производительность труда; -качество работы; -соблюдение правил техники безопасности; -этика производства; -инициативность. дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости); корпоративное питание; социальное и медицинское страхование за счет работодателя; гибкий график работы; 35 часовая рабочая неделя.
Великобритания	доход	участие в прибыли; долевое участие в капитале; трудовое долевое участие; чисто трудовое участие; оплата труда: денежная и акционерная; система колеблющейся заработной платы.
Германия	качество	сочетание стимулирования труда и социальных гарантий; система социального равенства.
Швеция	солидарная заработная плата	отсутствие расслоения общества; равная оплата за равный труд; минимальный разрыв между максимальной и минимальной зарплатой.
Россия	коллективный труд; признание на рабочем месте; гибкая система льгот.	высокий уровень стандартизации; использование гибкого графика работы, неполной рабочей недели, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома; корпоративные скидки; материальная помощь; единовременные пособия.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что на западе стимулированию персонала уделяется значительно больше внимания, нежели в России. Во всех рассмотренных моделях основной упор делается на нематериальное стимулирование, повышение роли и уровня участия

сотрудников в деятельности учреждения. Так, Американцы большое внимание уделяют повышению квалификации сотрудников, у французов сокращена рабочая неделя и составляет 35 часов, у японцев на первом месте стабильность и постоянство, для шведов важны социально-психологические условия труда и взаимоотношения в коллективе. В России главным стимулом является зарплата, это обусловлено историческими условиями формирования рыночной экономики, особенностями менталитета.

Каждая из проанализированных моделей имеет свои характерные особенности, обусловленные историческими условиями, поэтому полностью подражать какой-либо из них не стоит, так как не удастся достигнуть нужного эффекта. Необходимо разрабатывать собственную систему стимулирования с использованием некоторых элементов мирового опыта, в частности, нематериальных стимулов, с учетом потребностей своих сотрудников, которые будут максимально располагать их к высоким трудовым достижениям.

В ходе написания первой главы нами были рассмотрены теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации, а именно, анализ подходов к определению мотивации и стимулирования, основные теории мотивации (экономические, психологические и др.). Особое внимание было посвящено характеристике системы стимулирования труда и ее эффективности, особенностям эффективного мотивирования, основным принципам и функциям стимулирования. С организационной и функциональных позиций рассмотрено место молодежных центров в формировании дополнительных профессиональных знаний и компетенций для успешной реализации потенциала будущих кадров.

Глава 2. Анализ системы стимулирования персонала в муниципальном бюджетном учреждении «Молодежный центр Иланского района»

2.1. Характеристика МБУ «Молодежный центр Иланского района»

В 2011 году на основании закона Красноярского края «О государственной молодежной политике Красноярского края» от 08.12.2006 г. №20-5445 создан молодежный центр Иланского района, который является некоммерческой организацией и не преследует получение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, не распределяет заработанную прибыль между участниками, а направляет ее на уставные цели.

Юридический адрес учреждения: 663801, Красноярский край, Иланский район, г. Иланский, ул. Садовая 13, пом. 60. Размер помещения 167,3 квадратных метра.

Контактный телефон: 8 (39173) 32-2-72.

Адрес электронной почты: ilansk.mol.centri@mail.ru.

Учредителем муниципального бюджетного учреждения «Молодежный центр Иланского района» является муниципальное образование Иланский район Красноярского края в лице Администрации Иланского района.

Молодежный центр имеет имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления, самостоятельный баланс, лицевой счет в отделе казначейства Красноярского края по Иланскому району, а также расчетные счета, бланки, штампы, круглую печать со своим наименованием и наименованием учредителя на русском языке, зарегистрированную в установленном порядке фирменную эмблему.

Центр руководствуется в своей деятельности законодательством Российской Федерации, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, законами Красноярского края, указами и распоряжениями

Губернатора Красноярского края, постановлениями и распоряжениями Правительства Красноярского края, решениями (приказами) министерства культуры Красноярского края и уставом МБУ Молодежного центра Иланского района [43, с. 2].

Основной целью молодежного центра является оказание услуг в целях обеспечения реализации полномочий в сфере молодежной политики. Основные задачи деятельности молодежного центра включают в себя формирование актива молодежи в Иланском районе, развитие потенциала муниципального образования через организацию социальной практики, включение молодежи в социально-экономические процессы территории, а также создание доступной информационно-консультационной сети услуг молодежи, осуществление информационной, методической и ресурсной поддержки молодежным инициативам, молодежным объединениям в реализации своей деятельности, гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодежи, организация досуга молодежи, пропаганда активного и здорового образа жизни, профилактика негативных проявлений в молодежной среде, поддержка творческой молодежи [43, с. 3].

Молодежный центр осуществляет свою деятельность по следующим общим направлениям:

– информационное – сопровождение деятельности молодежного центра, оказание консультационной помощи, мониторинг, анализ тенденций, интересов и проблем молодежной среды территории;

– проектно-методическое – разработка молодежных проектов, нацеленных на решение актуальных проблем территории и молодежи Иланского района, реализация программ проектного просвещения;

– организационно-ресурсное направление – создание и развитие материально-технической базы центра;

– патриотическое – организация мероприятий патриотической, военно-патриотической и гражданской направленности, в том числе связанных с

памятными событиями в истории страны в форме конференций, фестивалей;

– культурно-досуговое – подготовка и проведение массовых молодежных акций, праздников, фестивалей, творческих и интеллектуальных конкурсов, викторин, ярмарок, выставок, реализующих интересы и способности учащейся и работающей молодежи, поддержка творческой и одаренной молодежи;

– организация летнего отдыха и сезонной занятости молодежи [43, с. 4].

Финансирование молодежного центра Иланского района осуществляется в виде субсидий из районного бюджета и краевого бюджета, получения доходов от оказания платных услуг, спонсорские средства, участие в грантовых конкурсах. Так в 2018 году объём финансовых средств района составил 4 209,4 тысяч рублей, 981,7 тысяч – размер краевого финансирования, 2,200 тысяч рублей – спонсорские средства, 1,67 тысяч рублей – доходы от платной деятельности.

В учреждении в соответствии со штатным расписанием 11 ставок, из которых 5,5 специалисты по работе с молодежью, один директор и заместитель директора, два начальника отдела, и полторы ставки технического персонала. Большая часть работников имеет высшее образование, стаж работников варьируется от одного года до 10 лет [50, с. 1].

Молодежный центр Иланского района осуществляет свою деятельность в соответствии с программой «Развитие молодежной политики в Иланском районе» на 2017-2019 годы [34, с. 1]. В которой представлены целевые показатели и критерии эффективности деятельности учреждения. С уверенностью можно сказать, что результативность учреждения с каждым годом увеличивается, это подтверждается рейтингом и обусловлено сменой руководства молодежного центра, но в то же время, растут требования к специалистам и необходимость к совершенствованию мотивации сотрудников.

2.2. Изучение системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Для того чтобы описать систему стимулирования работников в МБУ «Молодежный центр Иланского района», был произведен анализ внутренних нормативных документов, а именно, «Положение об оплате труда работников» и «Коллективный договор», других документов, регламентирующих вопросы стимулирования работников, в учреждении нет [47, 17]. В соответствии с вышеуказанными документами каждый работник имеет право на получение следующих выплат стимулирующего характера:

- выплаты за важность выполняемой работы, степень самостоятельности и ответственности при выполнении поставленных задач;
- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- персональные выплаты: за опыт работы, за сложность, напряженность и особый режим работы, молодым специалистам в целях повышения уровня оплаты труда, выплаты по итогам работы за год [47, с. 15].

Размер выплат стимулирующего характера за исключением персональных выплат молодым специалистам, для конкретного работника определяется руководителем учреждения. Дополнительные письменные обоснования выплат не требуются. Персональные выплаты за опыт работы предоставляются при наличии заявления работника учреждения, к которому прилагаются документы, подтверждающие основание установления соответствующих персональных выплат. Выплаты стимулирующего характера производятся по решению руководителя учреждения с учетом критериев оценки результативности и качества труда работника учреждения. Решение руководителя об осуществлении выплат стимулирующего характера оформляется соответствующим приказом. Выплаты производятся

ежемесячно с использованием бальной системы по следующей схеме: осуществляется подсчет баллов, полученных сотрудниками при оценке их работы, далее месячный размер стимулирующей части фонда оплаты труда работников делится на полученную общую сумму баллов, в результате выводится денежный вес каждого балла. Полученный вес умножается на количество баллов и ставку каждого работника, в результате чего определяется размер стимулирующих выплат работника за месяц. Это все происходит на собрании трудового коллектива. Стимулирующие выплаты по итогам работы производятся аналогично с учетом критериев и имеющегося фонда. Выплаты за интенсивность и высокие результаты работы выплачиваются за призовые места в течение года с момента появления такого права. Размер персональных выплат бальной системой не определяются.

На основе анализа внутренних нормативных документов МБУ «Молодежный центр Иланского района», наблюдения и беседы с сотрудниками можно сделать вывод, что в учреждении выделяются следующие группы методов стимулирования:

– административные – издание приказов (властная мотивация), регулирование отношений посредством коллективного договора, положения об оплате труда;

– экономические – материальное стимулирование (персональные надбавки, выплаты за качество работы и т.д.);

– социально-психологические – у работников сформировано чувство принадлежности и значимости в учреждении посредством единой символики.

По решению руководителя, работникам выплачивается материальная помощь в связи с бракосочетанием, рождением ребенка, смертью близких родственников. Размер выплат составляет три тысячи рублей. Также специалистам по работе с молодежью ежемесячно выплачивается надбавка к

заработной плате за счет субсидии, выделяемой агентством молодежной политики и реализации программ общественного развития, с целью повышения уровня заработной платы и поддержанию ее в примерно одинаковом размере во всех территориях Красноярского края. Получение этой субсидии позволило уменьшить текучку кадров.

Также важно подчеркнуть, что документально регламентируется только одна форма стимулирования, а именно материальная. Если рассмотреть приказы руководителя за последний год, то можно увидеть, что все работники получают ежемесячно примерно одинаковое количество стимулирующих баллов, это говорит о том, что данная форма стимулирования не эффективна и не производит должный эффект. Моральное стимулирование нигде не закреплено и осуществляется на усмотрение руководителя. По словам руководителя, применяются такие формы морального стимулирования, как:

- ежегодное вручение грамот и благодарственных писем на городских и районных мероприятиях, отличившимся сотрудникам;

- похвала за достижения в работе;

- дополнительные выходные.

Таким образом, можно сделать вывод, что существующая система стимулирования не совершенна и нуждается в корректировке. Для того чтобы разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования необходимо провести анализ внутренней среды учреждения и выявить степень удовлетворенности работников условиями для их профессиональной деятельности и существующей системой стимулирования.

С этой целью был проведен опрос по разработанной анкете, указанной в приложении 1, специалистов МБУ «Молодежный центр Иланского района». Так как по штатному расписанию в учреждении всего 11 ставок, было решено для сравнения, провести исследование еще в 6 молодежных центрах Красноярского края. В анкетировании приняло участие 46 человек,

среди которых 6 директоров и 40 специалистов по работе с молодежью.

Среди респондентов большая часть женского пола (91%), в возрасте от 20 до 45 лет, 62% имеют высшее образование, у 31% незаконченное высшее образование, 35% имеют трудовой стаж в молодежном центре, от 1 года до 3 лет, у 33% стаж до одного года, у 30% стаж от 3 до 7 лет.

На вопрос: «Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?» 50 % респондентов ответили, нет, 25% ответили, возможно, 18% затрудняются ответить, и только 7% ответили, что да. Среди причин, по которым сотрудники могли бы сменить место работы, были полученные следующие данные, представленные на рисунке 1.

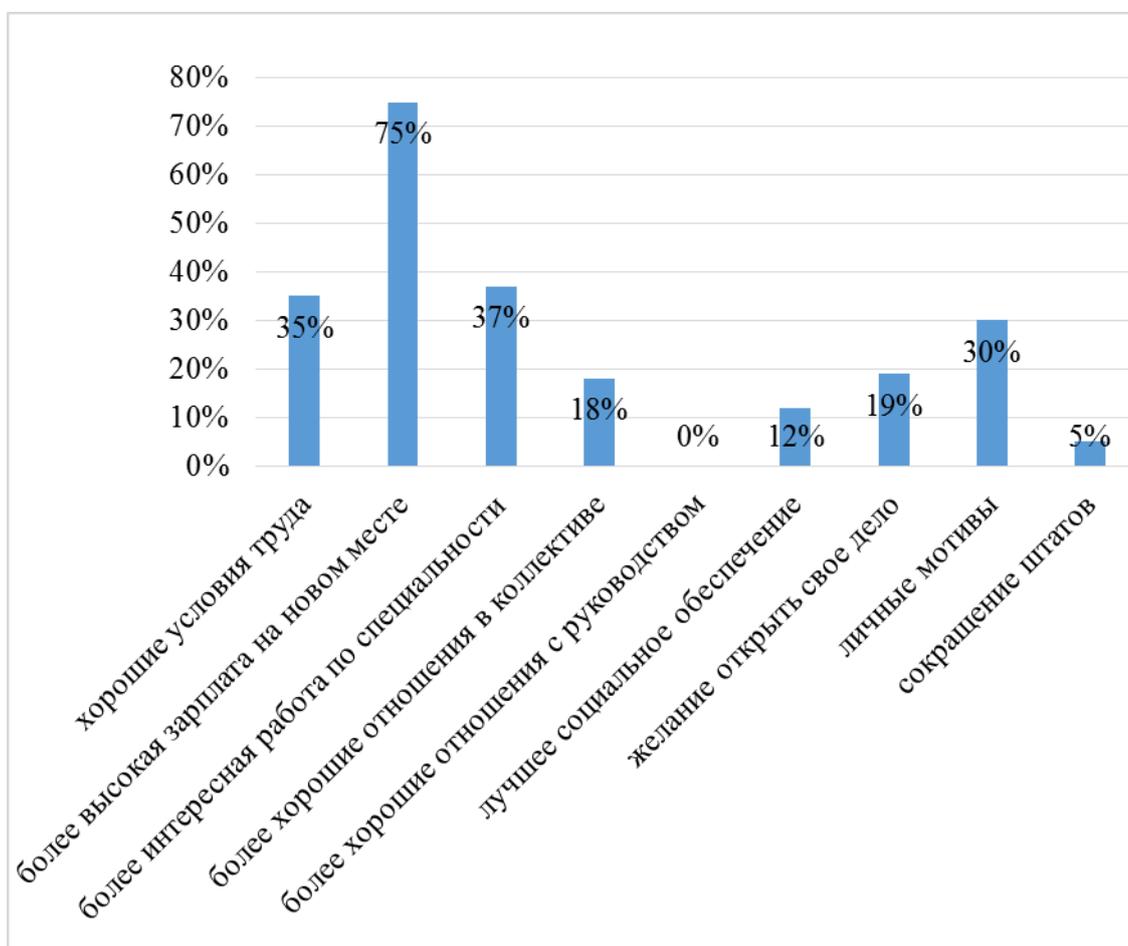


Рис. 1. Причины, по которым сотрудники могли бы сменить место работы

Исходя из вышеприведенных данных видно, что половина работников задумывается о смене работы, в большей степени это связано с желанием

получать более высокую заработную плату, неудовлетворенностью существующими условиями труда, личными целями. Если отдельно посмотреть ответы работников МБУ «Молодежный центр Иланского района», то из 8 сотрудников только 2 задумываются о смене работы из-за мотива получить более высокую заработную плату. Это говорит о том, что в исследуемом молодежном центре лучше организационные условия.

Следующий вопрос, который задавался специалистам молодежных центров: Зависит ли заработная плата от фактических результатов ваших трудов? Ответы на вопрос распределились следующим образом, представленном на рисунке 2.

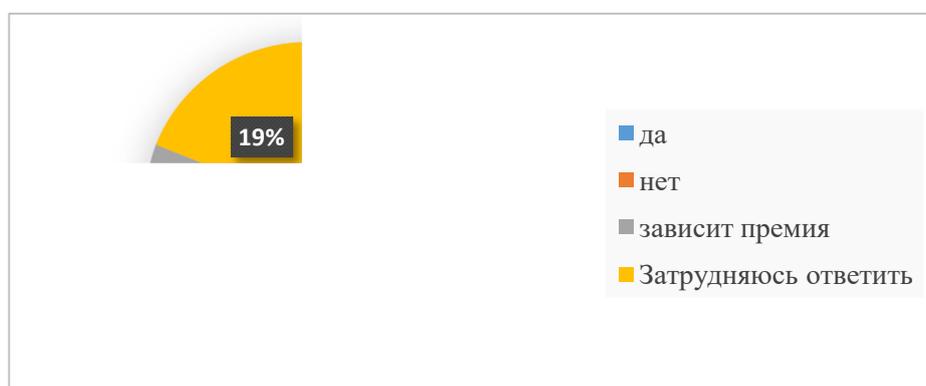


Рис.2. Зависит ли заработная плата от фактических результатов ваших трудов?

Вышеприведенные данные говорят о том, что материальная форма стимулирования труда не эффективна. Если посмотреть ответы специалистов молодежного центра Иланского района, то среди них половина считают, что заработная плата не зависит от результатов их трудов, четверть считают, что зависит, и 2 человека затрудняются ответить.

Специалистам задавался вопрос: «В полной ли мере Вы реализуете свои способности на работе?» Большинство (50%) ответило частично, более 50 % имеющегося потенциала, и только 25% полностью реализуют свои способности. Из причин, по которым не реализуются в полной мере способности работников лидирует отсутствие необходимости (55%), низкий

оклад (11%), также есть и те, кто считают, что нет моральной заинтересованности (10%).

На вопрос: «В какой мере вы удовлетворены системой морального стимулирования?» 62% ответили, что удовлетворены, полностью устраивает система морального стимулирования 12% респондентов, 26% не удовлетворены. Среди специалистов исследуемого молодежного центра все ответили, что удовлетворены, но не в полной мере.

Следующий вопрос, который задавался респондентам, и ответы на него представлены на рисунке 3.

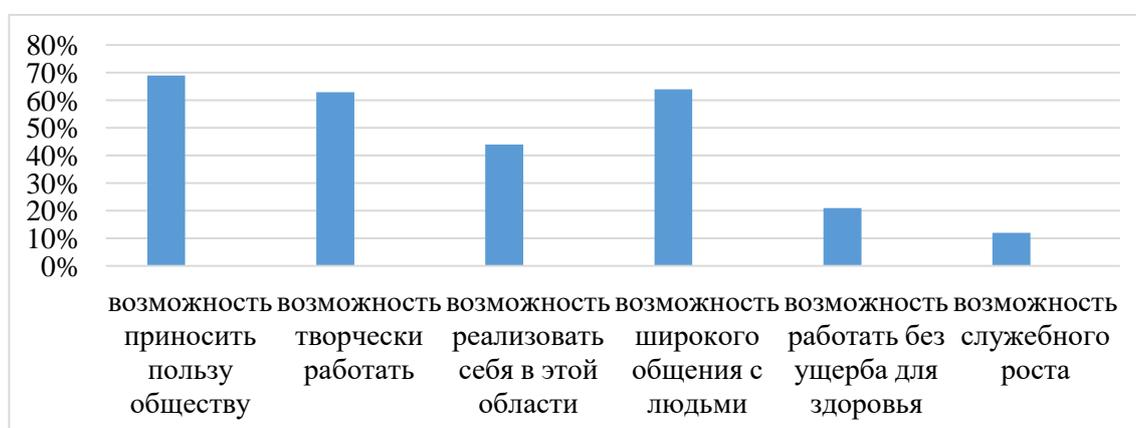


Рис.3. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

Проанализировав ответы, можно сделать вывод, что для специалистов, работающих в молодежные центры, очень важны составляющие морального стимулирования. Им необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом. Признание – это один из наиболее сильных стимулов, который также позволит побудить работников на то чтобы реализовывать свои способности в полной мере. Для сотрудников молодежного центра важно признание не только со стороны работодателя, но и детей и их родителей.

На вопрос: «Часто ли Вы ощущаете негативные психические

состояния, связанные с вашей работой?» ответили иногда 44%, достаточно часто 31%, только 7% ответили практически никогда. Это говорит о том, что необходимо разработать определенные формы морального стимулирования, которые позволят сотрудникам чувствовать себя более комфортно, избежать эмоционального выгорания, и как следствие, повысить результаты труда.

В результате проведенного исследования, можно сделать вывод, что работники не в полной мере удовлетворены условиями их профессиональной деятельности, система материального стимулирования не эффективна, моральное стимулирование устраивает работников не в полной мере, при этом они в ней очень нуждаются. Данные, полученные в различных молодежных центрах Красноярского края, практически во всех вопросах совпадают, что обусловлено существованием единых требований к работе специалистов, и наличием единой системы в которой происходит деятельность. Данное исследование подтверждает выводы, сформулированные по результату проведенного анализа внутренних нормативных документов учреждения.

После того как мы рассмотрели существующую систему стимулирования труда в учреждении и выявили в ней недостатки необходимо определить мотивационный комплекс сотрудников, на основании которого в последующем можно разработать рекомендации. Анкета составлена так, чтобы каждый специалист отметил по десятибалльной шкале по каждому из нижеперечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности труда (что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая). Цифры в таблице — это средний бал. Имея данную таблицу на каждого специалиста, можно индивидуально подходить к стимулированию педагога. В исследовании приняли участие специалисты МБУ «Молодежный центр Иланского района», в количестве 8 человек. Результаты анкетирования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Мотивационный комплекс сотрудников

Фактор	Балл
Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	6,8
Возможность карьерного роста	6,8
Признание и одобрение со стороны руководства	6,7
Признание и любовь актива	7,4
Признание со стороны родителей активистов	6,0
Возможность самореализации, полного использования способностей	7,3
Возможность самостоятельности и инициативы в работе	7,0
Высокая степень ответственности в работе	5,3
Интересная, творческая деятельность	8,1
Хорошие отношения в коллективе	8,6
Возможность по результатам работы получить признание в учреждении, в городе, стране	7,4
Социальные гарантии	7,0
Сложная и трудная работа	3,2
Возможность развития, самосовершенствования	7,7
Хорошие условия на работе	8,2
Разумность требований руководства	8,2
Авторитет руководителя	5,8
Разделение ценностей и принципов работы, принятых в учреждении	5,3
Стабильность заработка	8,9

Из анализа видно, что основным стимулом в работе специалистов является стабильность заработка, также очень важны хорошие отношения в коллективе, хорошие условия на работе и разумность требований руководства. Наименьшей популярностью пользуются такие варианты как сложная и трудная работа, высокая степень ответственности в работе и разделение ценностей и принципов работы, принятых в учреждении. Отсюда можно сделать следующий вывод, что для работников наиболее важны материальные и организационные формы стимулирования.

Обобщая все вышесказанное, важно подчеркнуть, что мотивы и потребности у каждого человека свои и они могут меняться с течением времени, зависят от развития и изменения личности, карьеры, подвержены влиянию внешних факторов. Традиционные способы мотивации и стимулирования могут вызывать отрицательный эффект – привыкание.

Например, регулярное денежное поощрение работника за хорошую работу через некоторое время будет восприниматься им как нечто должное и обязательное, и это поощрение уже не будет восприниматься как стимул повышения результативности. Поэтому диагностировать причины, побуждающие человека к деятельности, нужно регулярно.

2.3. Проблемы, SWOT - анализ системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

В ходе проведенного анализа существующей системы стимулирования работников МБУ «Молодежный центр Иланского района» были выявлены следующие проблемы и недостатки:

- отсутствуют четкие критерии дифференциации заработной платы;
- стимулирующий фонд оплаты труда используется не эффективно;
- отсутствует сотрудник ответственный за развитие сотрудников и систему мотивации;
- наблюдается слабая связь результатов труда работников и денежного вознаграждения;
- неудовлетворенность сотрудников различными сторонами их трудовой деятельности и условиями на рабочем месте;
- работники не в полной мере используют свои способности, так как не видят в этом необходимости;
- сотрудники не видят перспективу карьерного роста;
- не проводятся корпоративные мероприятия;
- слабо развита система нематериального стимулирования;
- система стимулирования не учитывает индивидуальные потребности специалистов.

Существующие недостатки негативно сказываются на деятельности учреждения, могут привести к текучке кадров, ухудшению психологического

климата в коллективе. А так как работа специалистов связана с детьми то ее результаты напрямую взаимосвязаны с тем насколько работник в этом заинтересован. Следовательно, для качественной и эффективной работы нужно разработать новую систему мотивации. Для этого необходимо произвести анализ сильных и слабых сторон, возможной и угроз МБУ «Молодежный центр Иланского района» с точки зрения развития учреждения и системы мотивации. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

SWOT - анализ МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков; - хорошие взаимоотношения между коллегами; - положительный имидж учреждения; - фонд стимулирования специалистов достигает 40% от фонда оплаты труда; - построена система работы с одаренными и мотивированными молодыми людьми; - для специалистов важны нематериальные стимулы. 	<ul style="list-style-type: none"> - специалисты не стремятся не к повышению квалификации; - работники слабо заинтересованы в повышении результатов труда; - не в полной мере используются инструменты мотивации специалистов; - устаревшая система оценки качества труда; - не эффективно распределяется фонд стимулирования; - фонд стимулирования остается неизменным независимо от результатов деятельности учреждения.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - желание руководителя выработать эффективную систему мотивации персонала; - привлечения новых специалистов; - специалисты – люди, работающие за идею; - участие коллектива в совещаниях, конференциях, грантовых конкурсах различного уровня; - благоприятный климат внутри учреждения; - широкий спектр оказываемых услуг; - мотивационную ценность для сотрудников составляет фактор материальной оценки труда; - высокий рейтинг учреждения. 	<ul style="list-style-type: none"> - не высокая заработная плата; - текучесть кадров; - снижение производительности труда; - недостаточное количество ресурсов для разработки и внедрения эффективной системы мотивации; - сокращение финансирования; - отсутствие финансирования мероприятий по мотивации сотрудников; - миграция молодого поколения, квалифицированных кадров; - стимулирующий фонд перестает оказывать необходимое воздействие.

Проведенный SWOT-анализ наглядно говорит о том, что руководителю учреждения необходимо разработать и внедрить такую систему мотивации,

которая не будет требовать дополнительных расходов, и являться источником повышения результативности учреждения. Новая система мотивации должна стать частью кадровой политики, быть понятной и открытой для работников. В ней должны содержаться действенные методы распределения стимулирующего фонда оплаты труда, которые позволят при имеющемся финансировании повысить заинтересованность работников на результаты своего труда, а также разнообразные методы нематериальной мотивации, исходя из индивидуальных потребностей работников. Благоприятный климат в учреждении и другие сильные стороны и возможности помогут внедрить новую систему. Новая система позволит уменьшить влияние слабых сторон и угроз или вовсе их предотвратить. Имеющиеся сильные стороны и возможности позволят справиться с существующими рисками и уменьшить влияние слабых сторон.

Глава 3. Разработка системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

3.1. Структура системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Мотивация персонала имеет главную цель – настрой деятельности на увеличение производительности труда. Суть рассматриваемой системы состоит в формировании у сотрудников требуемого поведения, побуждения их на увеличение производительности труда, заинтересованности в получении более высоких показателей.

Мотивационная система направлена на решение нескольких задач:

- содействует развитию профессионализма и повышению квалификации сотрудников;
- оптимизирует расходы на персонал;
- увеличивает лояльность работников, не допускает текучку кадров;
- нацеливает сотрудников на активное участие в решении стратегических задач компании;
- позволяет достичь высокой производительности работы сотрудников;
- притягивает специалистов с высоким профессиональным уровнем и большим опытом работы.

В ходе исследования системы стимулирования работников МБУ «Молодежный центр Иланского района» было установлено, что существующая система мотивации несовершенна, не выполняет возложенные на нее функции. Это привело к возникновению многих проблем, которые требуют незамедлительного решения. Поэтому было принято решение разработать новую систему мотивации, которая будет соответствовать всем критериям оценки эффективности и позволит улучшить результативность труда работников. Ниже представлены ее характеристики.

Цель системы – стимулирование деятельности работников МБУ «Молодежный центр Иланского района» способствующее повышению результативности деятельности учреждения.

Задачи системы:

- содействовать профессиональному развитию и повышению квалификации работников;
- оптимизировать расходы на специалистов;
- стимулировать качественную и эффективную работу каждого специалиста;
- обеспечить стабильность штатного состава;
- создать благоприятные условия работы для специалистов.

Новая система мотивации персонала будет разрабатываться исходя из следующих принципов:

- решение существующих проблем;
- экономическая эффективность;
- совмещение материальных интересов и принципов компенсационной политики учреждения;
- развитие творческого подхода к трудовой деятельности у специалистов;
- появление сотрудника, ответственного за мотивацию в учреждении, диагностику существующих мотивов у специалистов;
- каждый из использующихся методов должен быть обоснованным и соответствовать потребностям специалистов;
- для каждого стимула трудовой деятельности в учреждении должна существовать реальная база;
- применяемые методы стимулирования должны обеспечить возможность каждому специалисту, реализовать свои способности;
- необходимость учета мнения специалистов о предполагаемых изменениях.

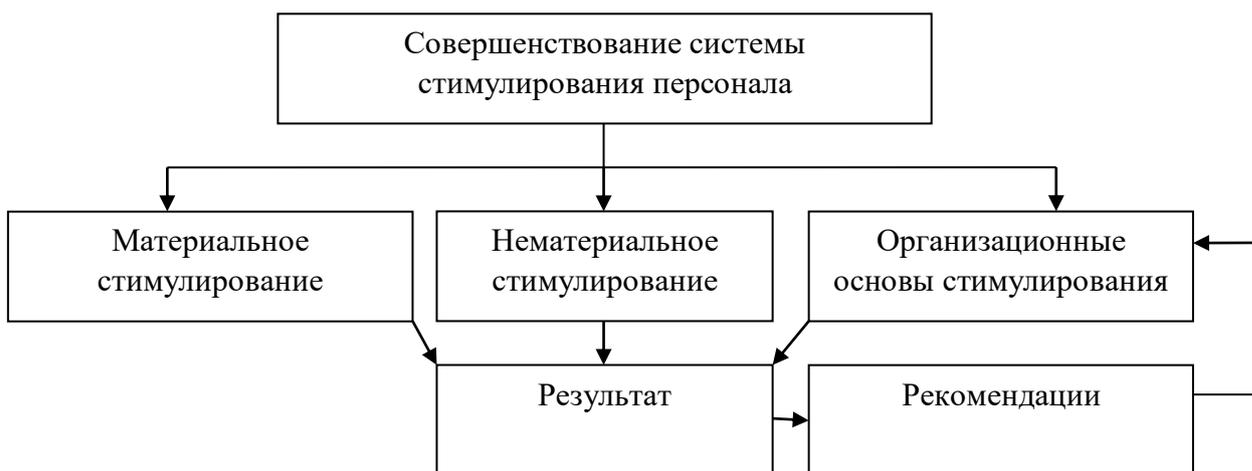


Рис. 4. Элементы системы мотивации

Рассмотрим более подробно каждую из составляющих структуры системы мотивации сотрудников. Материальное стимулирование в учреждении осуществлялось с рядом сложностей, а именно стимулирующий фонд оплаты труда использовался не эффективно, работники не знали, за что они получают те или иные надбавки, так как отсутствовали четкие критерии дифференциации заработной платы.

Поэтому мы предлагаем внести изменения в действующее положение об оплате труда, в котором выработать новые критерии, на основании которых будут начисляться баллы. Убрать критерии, которые входят в должностные обязанности, а добавить баллы за хороший рейтинг, увеличение актива, количество и качество проведенных мероприятий, численность участников на мероприятиях, участие в грантовой деятельности, своевременную сдачу отчетной документации, участие в конкурсах, акциях различного уровня, информационную освещенность мероприятий, использование новых форм работы, а также личный вклад в деятельность учреждения, исполнительскую дисциплину, участие в течение установленного периода, в выполнении важных работ и мероприятий. Некоторые из критериев оценки специалистов по работе с молодежью представлены в таблице 5. Полный перечень критериев приведен в приложении 3.

Критерии

оценки результативности и качества труда работников МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Категория работников	Критерии оценки	Периодичность оценки	Предельное количество баллов
Специалист по работе с молодежью	количество проведенных мероприятий	ежемесячно; оценивается по факту заполнения инфосправок	1-5 мероприятий – 10 баллов 5-10 мероприятий – 15 баллов Свыше 11 мероприятий – 20 баллов
	количество участников мероприятий	ежемесячно; оценивается по факту заполнения инфосправок	до 50 человек – 10 баллов до 100 человек – 15 баллов свыше 100 человек – 20 баллов
	информационная освещенность деятельности учреждения	ежемесячно; оценивается по факту размещения и опубликования	до 10 материалов - 10 баллов свыше 11 материалов – 20 баллов
	рейтинг реализуемого направления	ежеквартально; оценивается по факту данных представленных агентством молодежной политики и реализации программ общественного развития	1-3 место – 50 баллов 4-10 место – 40 баллов 10-20 место – 30 баллов 20-30 место – 20 баллов
	увеличение действующего актива в рамках направления деятельности	ежемесячно; подтверждение: список актива, ежемесячный аналитический отчет о работе актива	1-10 человек - 5 баллов 11-20 человек – 10 баллов 21 и более – 15 баллов
	своевременная сдача отчетной документации	ежемесячно; по факту сдачи отчетов	10 баллов
	своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений руководителя	ежемесячно; оценивается по факту выполнения	10 баллов
	внедрение и	ежеквартально;	1-10 баллов

Окончание таблицы 5

	использование в работе новых методов, технологий, оборудования или программного обеспечения	подтверждается отчетом об использовании	2 и более- 20 баллов
	реализация и сопровождение проектов различной направленности	ежеквартально	1 проект - 10 баллов 2 и более- 20 баллов
	организация участия представителей муниципального образования в соревнованиях, конкурсах, проектах, акциях, мероприятиях различного уровня	ежемесячно; оценивается по численности участников, участвующих в проектах, мероприятиях (подтверждение: приказ по учреждению, письмо, приказ от учредителя)	количество участников, участвующих в соревнованиях, конкурсах, проектах, мероприятиях различного уровня: до 15 человек – 20 баллов свыше 16 человек - 30 баллов

Необходимо чтобы на основании новых критериев, каждый сотрудник самостоятельно определял заработанное им количество баллов в месяце, затем на собрании трудового коллектива, сотрудник рассказывал всем о том, что он сделал, и на какое количество баллов претендует. По итогу собрания, каждому будет выставляться итоговое количество баллов, это поспособствует развитию здорового соперничества между сотрудниками, а самое главное, каждый будет знать, за какие заслуги он получит заработную плату.

При этом использовать опережающую форму материального стимулирования, а именно, прежде чем привлечь работника к работе, нужно поставить перед ним цель, объяснить, каких результатов нужно добиться, и сколько в денежном эквиваленте сотрудник за это получит. При стимулировании необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением, чтобы сотрудники каждый

раз в большей степени реализовывали свои способности.

Распределение стимулирующего фонда необходимо чтобы осуществлялось с учетом индивидуальных результатов каждого специалиста, это позволит оказать большое влияние на мотивацию их труда и удовлетворить следующие потребности:

- справедливости;
- обеспечение своей жизнедеятельности;
- уверенности в завтрашнем дне;
- социальной защищенности.

В наиболее полном виде система материального стимулирования, с учетом предложенных рекомендаций, будет выглядеть следующим образом.

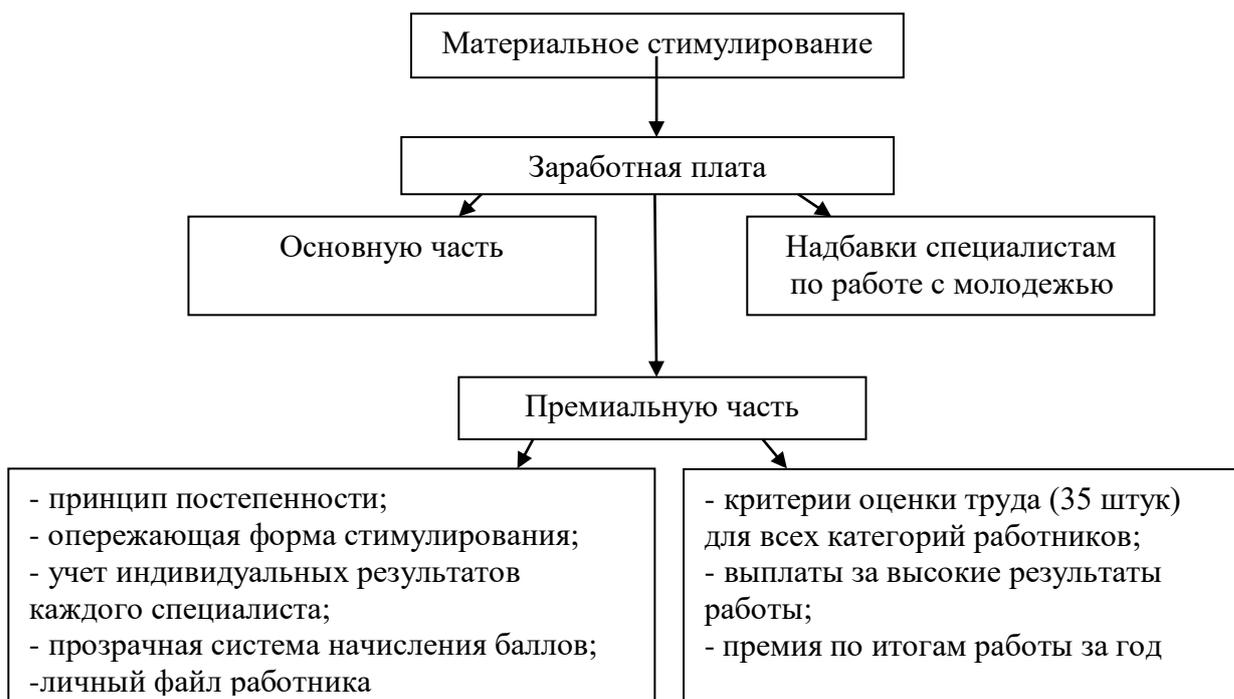


Рис.4. Система материального стимулирования

Нематериальное стимулирование слабо развито в учреждении, однако из проведенного исследования видно, что сотрудники в нем нуждаются. Нематериальное стимулирование один из самых сложных элементов мотивации и его очень трудно разработать для работников образования. Помочь в этом может мотивационный профиль сотрудников. Новая система

стимулирования будет включать в себя следующие инструменты нематериального стимулирования:

– гибкий график работы. Рабочий день молодежного центра составляет с 09:00 до 22:00, до этого времени все сотрудники работали до 18:00 и каждый день оставался один дежурный до 22:00. Сейчас предлагается сотрудникам самим выбрать свой график работы, при этом обсудив его с руководителем. Главное условие чтобы не сокращалась продолжительность рабочего дня;

– дополнительные выходные. При выполнении сложных задач, требующих большого количества времени и сил, предоставлять дополнительные дни отдыха, при этом сотрудник выбирает, когда ему воспользоваться этим правом;

– обратная связь. Позволяет выразить моральную оценку заслуг отдельного сотрудника. Обратная связь оказывает существенное влияние на степень удовлетворенности сотрудников работой;

– рефлексия. Каждую неделю обсуждать с сотрудниками о том, как прошла рабочая неделя, какие имеются проблемы, что устраивает и не устраивает в условиях труда, какие задачи решены. Также необходимо обсуждать все, что предлагается внедрить новое в деятельность учреждения и возможности решения проблем;

– тимбилдинг. Каждый из сотрудников видит свою цель и отвечает за те результаты, которых он достиг. Способствует поднятию корпоративного духа в учреждении, эмоциональной сплоченности, улучшает атмосферу в коллективе, позволяет раскрыть творческий потенциал работников, повысить доверие сотрудников друг к другу, мотивацию к командной работе, а самое главное предоставляет возможность руководителю в неформальной обстановке выделить сотрудников, проявивших лидерские качества;

– самостоятельность. Специалисты могут ее проявлять тогда, когда прошли испытательный срок и хорошо зарекомендовали себя при

выполнении заданий. Хорошо зарекомендовавшим себя сотрудникам уже не нужно постоянно отдавать указания о том, как работать, а система сбалансированности власти в коллективе полностью влияет на удовлетворенность работника своей работой;

- система кадрового резерва. Позволит сотрудникам увидеть возможности карьерного роста и к ним стремиться, в большей степени реализовывая свои способности;

- творческое стимулирование. Увеличение сложности труда и решаемых специалистом задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов. В данном случае человек раскрывает свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда;

- повышение квалификации. Предоставление возможности сотрудникам бесплатно пройти курсы повышения квалификации, с оплатой проезда и проживания, или курсов профессиональной переподготовке по программе «Специалист по работе с молодежью»;

- имиджевые стимулы. Единый стиль одежды для всех сотрудников во время проведения мероприятий. На одежде нанесен логотип молодежного центра и название. Это будет способствовать повышению статуса учреждения в глазах сотрудников;

- вручение подарков, грамот, благодарственных писем. На праздники дарить сотрудникам не большие подарки на сумму 300 рублей. Можно дарить как в материальной, так и в натуральной форме. За особые заслуги награждать грамотами.

Вышеуказанные элементы нематериального стимулирования позволяют реализовать следующие потребности:

- уважении;
- самореализации;
- значимости педагогического труда.

Система нематериального стимулирования представлена на рисунке 5.

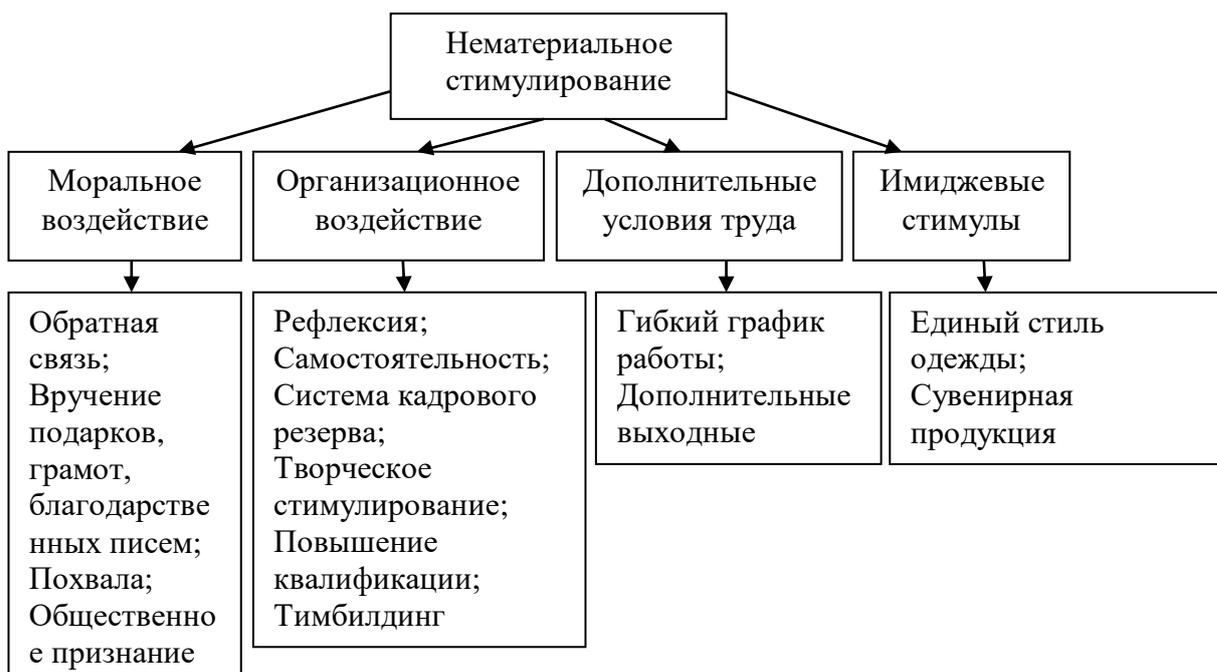


Рис.5. Схема нематериального стимулирования

Следующий элемент, направленный на совершенствование системы стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района» – организационные основы. Среди них можно выделить следующее:

– назначить в учреждении специалиста ответственного за мотивацию. Им станет заместитель директора, который должен будет контролировать уровень существующей мотивации сотрудников в учреждении, проводить систематическую диагностику на выявление мотивов и в соответствии с ними ее корректировать. Небольшая численность сотрудников позволит это сделать, а результат от этого не придется долго ждать;

– разработать положения об эффективном стимулировании работников МБУ «Молодежный центр Иланского района». Положение будет принято приказом руководителя учреждения, все работники будут с ним ознакомлены на общем собрании под роспись. Оно представлено в приложении 4;

– внести изменения в существующее положение об оплате труда работников.

Введение в действие всех вышеперечисленных факторов позволит

незамедлительно достичь результата, а именно повысить производительность труда работников, тем самым улучшив показатели деятельности учреждения. Также снизить текучку кадров в учреждении. Результат можно оценить с помощью специально определенных критериев.

В заключение приведем некоторые общие рекомендации по созданию и поддержанию внутренней мотивации для сотрудников образовательного учреждения:

- цели и задачи работы должны быть четко определены, а также разработана система оценки качества;

- стимулирование подкрепляют признание и благодарность за достигнутые результаты;

- действенными факторами стимулирования являются продвижение по карьерной лестнице, повышение квалификации, реализация творческих инициатив;

- важнейшим стимулом является использование в обучении личных разработок педагогов;

- необходимо ежеквартально проводить исследование на выявление ведущих мотивов каждого сотрудника и пересматривать существующую систему.

Обобщая вышесказанное, следует подчеркнуть, что эффективность деятельности учреждения, непосредственно зависит от качества работы ее специалистов. Внешняя мотивация сотрудников должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного стимулирования труда. Долговременная мотивация, вызывающая эффективные изменения в поведении педагогов, достигается только при условии создания внутренней мотивации. Для того чтобы персонал выполнял свои обязанности на высоком уровне, работодатель должен создать благоприятные условия труда. В этом поможет проведение комплексного стимулирования работников, основанное на применении различных методов.

3.2. Порядок формирования и внедрения системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Путь к эффективному управлению системой стимулирования в муниципальном бюджетном учреждении «Молодежный центр Иланского района» лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет человеком, и побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему стимулирования. При всей широте методов, руководитель учреждения должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для повышения эффективности деятельности трудового коллектива. Для этого разрабатываются комплексные системы стимулирования персонала.

Для того чтобы разработать и внедрить новую систему стимулирования, для работников муниципального бюджетного учреждения «Молодежный центр Иланского района», необходимо пройти следующие этапы:

– изучить мнение персонала в учреждении с помощью методов социологического исследования. Проведение исследования может осуществляться как специализированной организацией, так и сотрудниками учреждения. В ходе изучения мнения специалистов, оценивается удовлетворенность работников условиями и результатами своей работы, изучается морально-психологический климат в коллективе, выявляются ведущие мотивы, а также факторы, влияющие на проявление той или иной мотивации поведения. При этом исследование рекомендуется осуществлять ежеквартально;

– провести анализ полученных данных в ходе социологического исследования, и определить приоритетные стимулы деятельности сотрудников, а именно материальные и нематериальные;

– разработать и внедрить комплекс мер, направленных на создание эффективной системы стимулирования деятельности персонала учреждения. Разработанный комплекс рекомендуется вводить на краткосрочный (1 год) или среднесрочный периоды (3-5 лет);

– проводить ежегодно в IV квартале исследования для оценки эффективности и результативности реализуемого комплекса мер. На основе полученных данных осуществлять корректировку и актуализацию действующего комплекса мер либо утверждать новые мероприятия на очередной период.

Эффективность разработанной системы стимулирования персонала в муниципальном бюджетном учреждении «Молодежный центр Иланского района», можно оценить с помощью следующих критериев, представленных в таблице 6.

Таблица 6

Критерии оценки эффективности

Качественные	Количественные
рейтинг учреждения	количество проведенных мероприятий за год должно составлять не менее 250 единиц
текучка кадрового состава	количество молодых людей, посещающих молодежный центр, не менее 700 человек
удовлетворенность сотрудников условиями труда	количество молодых людей, ставших постоянными участниками клубов и направлений, не менее 350 человек
удовлетворенность уровнем заработной платы	количество реализованных проектов не менее 25 единиц, участников проектных команд не менее 100 единиц
морально-психологический климат в коллективе	количество работников, прошедших курсы повышения квалификации не менее 3 человек
экспертная оценка	количество подписчиков в группе молодежного центра не менее 3000 тысяч человек

Если количественные показатели легко измерить, вся информация содержится в отчетах, информационных справках, то качественные показатели трудно поддаются измерению. Поэтому для их оценки необходимо проводить анкетирование или тестирование по разработанным

методикам. Анкетирование можно проводить по анкете указанной в приложении 1, тестирование по методике «JDI» и «JDI-1». При этом, полученные показатели нужно сравнивать с показателями, полученными в предыдущем периоде. При использовании разработанных методик необходимо их адаптировать под свое учреждение, только в этом случае, полученные результаты будут репрезентативными.

Обобщая вышесказанное, следует подчеркнуть, что для разработки и внедрения эффективной системы стимулирования персонала, необходимо пройти ряд определенных этапов, при этом, их нужно проходить в строго выстроенной последовательности, не исключая ничего. Разработанную систему стимулирования работников необходимо постоянно пересматривать и корректировать, так как мотивационный комплекс сотрудников подвержен изменениям. Оценить разработанную систему стимулирования можно с помощью выработанных критериев. Наиболее достоверные результаты будут получены, если к оценке привлекать экспертов из других учреждений.

3.3. Оценка эффективности системы стимулирования в МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Для того чтобы оценить эффективность разработанной системы стимулирования персонала для сотрудников муниципального бюджетного учреждения «Молодежный центр Иланского района» было проведено повторное исследование, направленное на выявление степени удовлетворенности работников условиями их профессиональной деятельности и существующей системой стимулирования по анкете указанной в приложении 1.

На вопрос: «Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?», 85% ответили нет, 5% да, 10% возможно. Это говорит о том, что для практически всех работников условия труда улучшились и только очень

маленькая часть задумывается о смене работы из-за низкого уровня заработной платы. Уровень текучки кадров удалось снизить благодаря новой системе стимулирования.

Следующий вопрос, который задавался респондентам: Зависит ли заработная плата от фактических результатов ваших трудов? Ответы распределились следующим образом: 75% считают, что да, 25% считает, что зависит премия. В прошлом анкетировании 50% считало, что не зависит, и только 25% были согласны с тем утверждением, что заработная плата зависит от фактических результатов их труда. Это произошло из-за того что работникам была разъяснена система материального стимулирования и они теперь видят каким образом можно регулировать уровень своей заработной платы прикладывая максимум усилий.

Также специалистам задавался вопрос: «В полной ли мере Вы реализуете свои способности на работе?». Полностью реализуют 65%, 30% частично и только 5% нет. По сравнению с предыдущим исследованием данные существенно выросли, раньше полностью реализовывала свои способности только четверть работников. Однако, в этом направлении еще имеются недостатки и нужно добавлять мероприятия которые будут стимулировать весь коллектив для наиболее полной эффективности.

На вопрос: «В какой мере вы удовлетворены системой морального стимулирования?» 55% ответили, что удовлетворены, полностью устраивает система морального стимулирования 37% респондентов, 8% не удовлетворены. По сравнению с предыдущим исследованием данные также существенно выросли, раньше полностью устраивала система морального стимулирования только 12% работников. Это говорит о том, что систему нематериального стимулирования очень сложно разработать одну и, которая бы полностью устраивала всех сотрудников. Вследствие чего ее нужно постоянно видоизменять, добавлять новые методы при этом убирая неэффективные. Обобщая полученные результаты исследования, можно

сделать вывод, что новая система стимулирования работников в значительной степени улучшила условия труда, большую часть сотрудников устраивает материальное и нематериальное стимулирование. Однако на этом нельзя останавливаться, мотивационный комплекс сотрудников постоянно видоизменяется, происходит привыкание к текущим условиям труда и их нужно постоянно пересматривать и видоизменять, только в этом случае можно добиться постоянной эффективной работы всего трудового коллектива.

Также для оценки эффективности новой системы стимулирования была произведена оценка по разработанным ранее качественным и количественным критериям. В рамках оценки сравнивались показатели полученные за 2017 и 2018 годы. Были получены следующие качественные результаты:

- рейтинг учреждения по различным направлениям вырос. В этом году было занято шесть призовых мест в региональном инфраструктурном проекте «Новый фарватер», в рамках остальных номинаций везде вошли в тройку лидеров. В 2017 году было занято 4 призовых места и по остальным направлениям входили в пятерку лидеров;

- текучка кадрового состава уменьшилась. В 2017 году уволилось 3 сотрудника, в 2018 году только 1 сотрудник;

- удовлетворенность сотрудников условиями труда и морально-психологический климат в коллективе улучшился, это видно из данных представленного ранее исследования;

- удовлетворенность уровнем заработной платы стала немного выше, так как сотрудники теперь знают, что нужно сделать для того чтобы получить премию. Существенно уровень заработной платы не был увеличен, так как фонд ограничен и не позволяет этого достичь.

Также, были получены следующие количественные результаты:

- количество проведенных мероприятий за 2017 год составило 271

единицу, на начало декабря 2018 года этот показатель равен 315 мероприятиям;

– количество молодых людей, посещающих молодежный центр в 2017 год составляло 715 человек, в 2018 году 811 человек;

– количество молодых людей, ставших постоянными участниками клубов и направлений в 2017 году составляло 351 человек, в 2018 – 377 человек;

– количество реализованных проектов в 2017 году 23 единицы, количество участников проектных команд составило 110 человек. В 2018 году реализовано 30 проектов, количество участников проектных команд составляет также 110 человек;

– количество работников, прошедших курсы повышения квалификации в 2017 году – 2 человека, в 2018 – 3 человека;

– количество подписчиков в группе молодежного центра в 2017 году было 1981, в 2018 составляет – 2332 человека.

Таким образом, с уверенностью можно утверждать, что разработанная нами система стимулирования персонала в МБУ «Молодежный центр Иланского района» эффективна. С помощью новой системы удалось улучшить все показатели и в целом эффективность деятельности учреждения. Внедрение вышеописанной системы стимулирования позволило повысить уровень мотивации работников, реализовать комплекс условий для проявления активности сотрудников. Ее можно заимствовать другими молодежными центрами Красноярского края.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе были рассмотрены теоретические основы системы стимулирования персонала в образовательной организации, а именно, анализ подходов к определению мотивации и стимулирования, основные теории. Особое внимание было посвящено характеристике системы стимулирования труда и ее эффективности, особенностям эффективного мотивирования, основным принципам и функциям стимулирования. Также был изучен международный опыт в разработке системы стимулирования персонала.

Вторая глава была посвящена исследованию существующей системы стимулирования персонала в муниципальном бюджетном учреждении «Молодежный центр Иланского района». Исследование производилось на основании анализа внутренних нормативных документов, а также с помощью анкетирования, направленного на выявление степени удовлетворенности работников условиями для их профессиональной деятельности и существующей системой стимулирования. В результате проведенного исследования, можно сделать вывод, что работники не в полной мере удовлетворены условиями их профессиональной деятельности, система материального стимулирования не эффективна, моральное стимулирование устраивает работников не в полной мере, при этом они в ней очень нуждаются. Помимо вышеуказанного было произведено исследование, направленное на выявление мотивационного комплекса сотрудников. В конце второй главы проведен SWOT-анализ учреждения, в рамках которого выявлены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, позволяющие разработать новую, действенную систему стимулирования персонала.

В рамках третьей главы была разработана новая система стимулирования для работников МБУ «Молодежный центр Иланского района». Новая система стимулирования включает в себя следующие элементы: материальное и нематериальное стимулирование,

организационные основы и рекомендации по ее внедрению. Для материального и нематериального стимулирования разработаны новые действенные методы, в рамках организационных основ выработаны критерии оценки результативности труда, положение об эффективном стимулировании сотрудников учреждения. Помимо вышеуказанного сформулирован порядок формирования и внедрения новой системы стимулирования сотрудников. Произведена оценка эффективности предложенной системы стимулирования из которой видно, что выработанные мероприятия содействуют повышению эффективности деятельности учреждения. Для того чтобы разработанная система стимулирования персонала оставалась эффективной, ее необходимо ежегодно пересматривать, дополнять новыми методами стимулирования, убирать неэффективные методы, изучать мотивационный комплекс сотрудников, только в этом случае удастся избежать привыкания и поддерживать ее эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин Р. З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах. – М.: ГАУ, 2015. – 321 с.
2. Банных М. В., Тукова Е. А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. № 1 (53). – С.55-61.
3. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. № 4. – С. 1-11.
4. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2014. № 7. – С. 44-47.
5. Бухарова Н. В. Стимулирование в системе мотивации труда // Журнал социально-политические науки. – 2014. № 1. – С. 59-61.
6. Варданын И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. № 1. – С. 129-132.
7. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
8. Ветлужских Е. Н. Система вознаграждения: Как разработать цели и KPI / Е. Н. Ветлужских. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 217 с.
9. Вторушин Н. А., Потапов А. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее // Вестник науки Сибири. – 2015. № 4 (19). – С. 115-121.
10. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 282 с.
11. Гусарова М. С., Копытова А. В. Мотивация и стимулирование

трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2014. № 4. – С. 33-38.

12. Дашкова Е. С. Материальное стимулирование работников системы здравоохранения: проблемы и пути решения. Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. № 2. – С. 9-12.

13. Демин П. С. Человеческий капитал как фактор европейской экономической интеграции Республики Беларусь // Белорусский журнал международного права и международных отношений. – 2015. № 3. – С. 84-89.

14. Долгина Е. С., Васильева Е. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории // Молодой ученый. – 2015. № 7. – С. 387-390.

15. Иванова Е. А., Хейгетян С. В. Концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации // Экономика и социум. – 2016. № 8 (27). – С. 636-644.

16. Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>, свободный.

17. Коллективный договор МБУ «Молодежный центр Иланского района».

18. Копытова А. В. Алгоритм формирования рациональной для предприятия системы стимулирования трудовой активности работников. Биржа интеллектуальной собственности. – 2015. № 3. – С. 31-37.

19. Копытова А. В. К вопросу о разработке нормативных документов, регламентирующих стимулирование работников предприятия. Актуальные проблемы строительства, экологии и энергосбережения в условиях Западной Сибири: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Тюмень: РИО ТюмГАСУ, 2014. – С. 130-134.

20. Копытова А. В. О критериях рациональности системы

стимулирования организации с позиции работодателя и работника. Современные проблемы науки и образования. – . № 1. – С. 154-157.

21. Лифшиц Е. А. Исследования мотивационного потенциала студентов для совершенствования процесса обучения // Современные исследования социальных проблем. – 2014. № 4. – С. 1-13.

22. Луферова А. Д., Мазаева М. Р. Отличительные особенности мотивации персонала образовательной организации в России и за рубежом // Институт стратегических исследований. – 2017. № 3. – С. 137-139.

23. Макклелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

24. Митрофанова Е. А. Исследование влияния мотивации труда персонала на стратегическое развитие организации // Материалы международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления». – 2015. № 15. – С. 109-112.

25. Молодежь России 2000-2025: развитие человеческого капитала. – Москва, 2014. – 187 с.

26. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Данилочкина – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 398 с.

27. Мотивация трудовой деятельности: Учеб. Пособие / под ред. Проф. В. П. Пугачева – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.

28. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. Учебник. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 304 с.

29. Нашинская Т. Н. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций // Научный вестник МГТУ ГА. – 2014. № 191. – С. 115-119.

30. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспективы будущего. – М., 2014. – 198 с.

31. Организация работы с молодежью: методы, формы, технологии в современных условиях: коллективная монография / под общ. ред.

К. А. Фомичева. – Курган: Изд-во Курганского гос. университета, 2017. – 152 с.

32. Оперативный менеджмент на предприятии АПК: краткий курс лекций для обучающихся 3 курса направления подготовки 38.03.02 Менеджмент // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2017. – 70 с.

33. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: – 2015. № 6 (25). – С. 111-117.

34. Программа развития молодежной политики в Иланском районе на 2017-2019 годы.

35. Процессуальные теории мотивации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://discovered.com.ua/management/processualnye-teorii-motivacii/>, свободный.

36. Положение об оплате труда работников муниципальных бюджетных учреждений Иланского района в области молодежной политики.

37. Разинькова О. П. Мотивация и стимулирование трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. – 2015. № 1. – С. 123-131.

38. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учеб. пособие / А. В. Ребров. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 346 с.

39. Решетникова И. Г., Гусарова М. С. Вопросы разработки кадровой политики организации. Современные проблемы управления: материалы всероссийской научно- практической конференции. – Тюмень: РИО ФГБОУ ВПО «ТюмГАСУ», 2015. – 315 с.

40. Савенков И. Е. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия // Вестник Тверского государственного университета. – 2014. № 15. – С. 209-215.

41. Серээ Б. Б. Система мотивации персонала образовательной организации на примере МБОУ Баян-Колской СОШ Республике Тува //

Успехи современной науки и образования. – 2017. № 6. – С.118-122.

42. Сотникова С. И. Мотивация карьеры: ценности, цели, стимулы. Мотивация и оплата труда. – 2014. № 3. – С. 162–176.

43. Устав Муниципального бюджетного учреждения «Молодежный центр Иланского района».

44. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2017) «Об образовании в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/2f0cff66d896f7b9817e26dba7e5f3207df5c43e/, свободный.

45. Федоринова Е. В. Роль и структура мотивационного механизма и экономического стимулирования труда на малых предприятиях // Экономинфо. – 2014. № 22. – С. 20-22.

46. Худошина А. А. Особенности формирования системы мотивации // Экономика и социум. – 2016. № 4 (23). – С. 493-500.

47. Шарафетдинова Г. Р., Кулапина Г. М. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала в современных условиях // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXV студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2015. № 6 (25). – С.87-91.

48. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография . – М. – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 293 с.

49. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография. – М.: ИД «АТИСО», 2016. – 254 с.

50. Штатное расписание МБУ «Молодежный центр Иланского района».

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах.

Библиография 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 2018г.

Нормоконтроль пройден:

(подпись)

(Ф.И.О.)

« ____ » _____ 2018г.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Анкета

Задача настоящего исследования – получить ваши представления о различных аспектах вашей профессиональной жизни в рамках учреждения, касающиеся вашей удовлетворенности работой и проблем, с которыми вы сталкиваетесь в своей повседневной производственной жизни.

Вопрос 1. Ваш пол?

1. Мужской;

2. Женский;

Вопрос 2. Ваш возраст?

1. От 20 до 25;

2. От 25 до 35;

3. От 35 до 45;

4. От 45 до 55;

Вопрос 3. Ваше образование?

1. Среднее;

2. Незаконченное высшее;

3. Высшее;

4. Средне специальное.

Вопрос 4. Ваше место работы?

Вопрос 5. Ваша должность?

Вопрос 6. Ваш трудовой стаж на данном месте работы?

Продолжение приложения 1

Вопрос 7. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?

1. Скорее всего, да;
2. Возможно, да;
3. Нет;
4. Затрудняюсь ответить.

Вопрос 8. Назовите причину, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

1. Хорошие условия и организация труда на новом месте;
2. Более высокая зарплата на новом месте;
3. Более интересная работа по специальности;
4. Более хорошие отношения в коллективе;
5. Более хорошие отношения с руководством;
6. Лучшее социальное обеспечение;
7. Желание открыть свое дело;
8. Личные мотивы;
9. Не ушел бы в любом случае;
10. Сокращение штатов.

Вопрос 9. Удовлетворены ли Вы своей работой?

1. Да;
2. Нет;
3. Не совсем.

Вопрос 10. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

1. Возможность приносить пользу обществу;
2. Возможность творчески работать;
3. Возможность реализовать себя в данной области;
4. Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами);

Продолжение приложения 1

5. Возможность работать без ущерба для здоровья;
6. Возможность служебного роста.

Вопрос 11. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего трудов?

1. Да;
2. Нет;
3. Зависит премия;
4. Затрудняюсь ответить.

Вопрос 12. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

1. Да, в полной мере;
2. Частично, более 50 % имеющегося потенциала;
3. Частично, менее 50% имеющегося потенциала;
4. Затрудняюсь ответить.

Вопрос 13. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

1. Низкий оклад;
2. Нет моральной заинтересованности;
3. Отсутствие необходимости;
4. Затрудняюсь ответить.

Вопрос 14. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку, и т.п.)?

1. Вполне;
2. Удовлетворен;
3. Не удовлетворен.

Окончание приложения 1

Вопрос 15. Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности т.д.)?

1. Очень хорошо;
2. Нормально;
3. Удовлетворительно;
4. Затрудняюсь ответить.

Вопрос 16. Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?

1. Достаточно часто;
2. Иногда;
3. Редко;
4. Практически никогда;
5. Затрудняюсь ответить.

Приложение 2

Анкета по оценке мотивации сотрудников учреждения

Отметьте, пожалуйста, по десятибалльной шкале по каждому из ниже перечисленных факторов, насколько он важен с точки зрения повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что 1 – низкая значимость фактора, 2 – более высокая и т.д., 10 – очень высокая)

1. Стабильность заработка	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Возможность карьерного роста	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Признание и одобрение со стороны руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Признание и любовь актива	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Признание со стороны родителей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Возможность самореализации, полного использования способностей	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Высокая степень ответственности в работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Интересная, творческая деятельность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Хорошие отношения в коллективе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Социальные гарантии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Сложная и трудная работа	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Возможность развития, самосовершенствования	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Хорошие условия на работе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Разумность требований руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Авторитет руководителя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в школе	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Другое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Приложение 3

Критерии оценки результативности и качества труда работников МБУ «Молодежный центр Иланского района»

Категория работников	Критерии оценки	Периодичность оценки для ежемесячного установления выплат	Предельное количество баллов
1	2	3	4
Начальник отдела	Подготовка соглашений, договоров о совместной деятельности, привлечение внебюджетных средств для достижения целей направления деятельности отдела	ежеквартально; оценивается по факту наличия подписанного соглашения, договора о совместной деятельности;	10 баллов
		оценивается по факту привлечения в деятельность отдела стажеров, практикантов, волонтеров (наличие договора);	10 баллов
		оценивается по факту привлечения сторонних экспертов к деятельности отдела;	10 баллов
		оценивается по факту привлечения внебюджетных средств на реализацию деятельности отдела	10 баллов
	отсутствие обоснованных зафиксированных замечаний к деятельности отдела	ежемесячно; оценивается по факту отсутствия зафиксированных в журнале учета работ обоснованных замечаний и жалоб	10 баллов
	информационная освещенность деятельности учреждения	ежемесячно; оценивается по факту размещения и опубликования	до 10 материалов - 10 баллов свыше 11 материалов – 20 баллов
	рейтинг реализуемого направления	ежеквартально; оценивается по факту данных представленных агентством молодежной политики и реализации программ общественного	1-3 место – 50 баллов 4-10 место – 40 баллов 10-20 место – 30 баллов

Продолжение приложения 3

		развития	20-30 место – 20 баллов
	мониторинг эффективности работы сотрудников	ежемесячно; оценивается по выполнению индивидуальных планов работы сотрудников (отчет об исполнении плана)	до 75 % выполнения плана – 10 баллов; свыше 75 % выполнения плана - 20 баллов
	увеличение действующего актива в рамках направления деятельности	ежемесячно; подтверждение: список актива, ежемесячный аналитический отчет о работе актива	1-10 человек - 5 баллов 11-20 человек – 10 баллов 21 и более – 15 баллов
	оценка результатов деятельности сотрудника органами государственной власти, и (или) местного самоуправления	ежеквартально; подтверждение: грамота, диплом, благодарственное письмо	от органа местного самоуправления 5 баллов от органа государственной власти Красноярского края – 10 баллов
	внедрение управленческих технологий	ежеквартально; оценивается по наличию предложений по совершенствованию управления деятельностью отдела (предложения, утвержденные руководством)	10 баллов
	количество проведенных мероприятий	ежемесячно; оценивается по факту заполнения инфосправок	1-5 мероприятий – 10 баллов 5-10 мероприятий – 15 баллов Свыше 11 мероприятий – 20 баллов
	своевременное и квалифицированное выполнение приказов руководителя	ежемесячно; оценивается по факту выполнения заданий	10 баллов
	участие в выполнении важных мероприятий и работ	ежемесячно; оценивается по факту наличия в плане работы	10 баллов

Продолжение приложения 3

	использование новых форм работы с молодежью	ежемесячно; по факту проведения мероприятий	15 баллов
	своевременная сдача отчетной документации	ежемесячно; по факту сдачи отчетов	10 баллов
	реализация и сопровождение проектов различной направленности	ежеквартально	1 проект - 10 баллов 2 и более- 20 баллов
Специалист по работе с молодежью	отсутствие обоснованных зафиксированных замечаний к деятельности	ежемесячно; оценивается по отсутствию письменных замечаний	10 баллов
	повышение квалификации	не менее 1 раз в год	1 -10 баллов Свыше 2 – 20 баллов
	количество проведенных мероприятий	ежемесячно; оценивается по факту заполнения инфосправок	1-5 мероприятий – 10 баллов 5-10 мероприятий – 15 баллов Свыше 11 мероприятий – 20 баллов
	количество участников мероприятий	ежемесячно; оценивается по факту заполнения инфосправок	до 50 человек – 10 баллов до 100 человек – 15 баллов Свыше 100 человек – 20 баллов
	информационная освещенность деятельности учреждения	ежемесячно; оценивается по факту размещения и опубликования	до 10 материалов - 10 баллов свыше 11 материалов – 20 баллов
	рейтинг реализуемого направления	ежеквартально; оценивается по факту данных представленных агентством молодежной политики и реализации программ общественного развития	1-3 место – 50 баллов 4-10 место – 40 баллов 10-20 место – 30 баллов 20-30 место – 20 баллов
	увеличение действующего актива в рамках направления деятельности	ежемесячно; подтверждение: список актива, ежемесячный аналитический отчет о работе актива	1-10 человек - 5 баллов 11-20 человек – 10 баллов 21 и более – 15

Продолжение приложения 3

своевременная сдача отчетной документации	ежемесячно; по факту сдачи отчетов	10 баллов
своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений руководителя	ежемесячно; оценивается по факту выполнения	10 баллов
подготовка договоров, соглашений, отчетной финансовой документации и иных документов	ежемесячно. В установленный срок, оценивается по отсутствию замечаний	10 баллов
реализация и сопровождение проектов различной направленности	ежеквартально	1 проект - 10 баллов 2 и более- 20 баллов
внедрение и использование в работе новых методов, технологий, оборудования или программного обеспечения	ежеквартально; подтверждается отчетом об использовании	1-10 баллов 2 и более- 20 баллов
организация участия представителей муниципального образования в соревнованиях, конкурсах, проектах, акциях, мероприятиях различного уровня	ежемесячно; оценивается по численности участников, участвующих в проектах, мероприятиях (подтверждение: приказ по учреждению, письмо, приказ от учредителя)	количество участников, участвующих в соревнованиях, конкурсах, проектах, мероприятиях различного уровня: до 15 человек – 20 баллов свыше 16 человек - 30 баллов
своевременное и квалифицированное выполнение приказов, распоряжений и поручений руководителя	ежемесячно; оценивается по факту отсутствия обоснованных зафиксированных замечаний	20 баллов
Вовлечение	Ежемесячно, список	Не более 1% от

Продолжение приложения 3

	несовершеннолетних от 14 до 18 лет, находящихся в ТЖС к участию в проектах, акциях, мероприятиях, деятельности студий и кружков молодёжного центра	несовершеннолетних, отчёт о вовлечении несовершеннолетних от 14 до 18 лет, находящихся в ТЖС к участию в проектах, акциях, мероприятиях, деятельности студий и кружков молодёжного центра	количества- 10 баллов Свыше 1%, но не более 3%- 20 баллов Свыше 3%- 25 баллов
	обеспечение развития молодёжных объединений	ежеквартально. Оценивается по факту предоставления отчёта о развитии объединений	количество наград: грамот, дипломов, сертификатов, получателей премии и др до 2 – 30 баллов свыше 3 – 40 баллов
	осуществление консультационной помощи молодежи по всему спектру вопросов жизнедеятельности	ежемесячно; подтверждение: журнал регистраций запросов и консультаций (оценивается по журналу регистрации)	количество получателей информационных услуг до 5 человек – 10 баллов свыше 6 человек – 20 баллов
Уборщик служебных помещений, уборщик территории	отсутствие обоснованных зафиксированных замечаний к деятельности сотрудника	ежемесячно; оценивается по факту отсутствия зафиксированных в журнале учета работ обоснованных замечаний и жалоб	30 баллов
	соблюдение требований техники безопасности, пожарной безопасности и охраны труда	ежемесячно; оценивается по отсутствию зафиксированных нарушений	30 баллов
Рабочий по комплексному обслуживанию и ремонту здания	отсутствие обоснованных зафиксированных замечаний к деятельности сотрудника	ежемесячно; оценивается по факту отсутствия зафиксированных в журнале учета работ обоснованных замечаний и жалоб	30 баллов
	соблюдение требований техники безопасности	ежемесячно;	30 баллов

Окончание приложения 3

Критерии оценки результативности труда для определения размеров выплат за высокие результаты работы сотрудников МБУ «Молодежный центр Иланского района»

№ п/п	Уровень конкурса, конкурсного мероприятия	Занятое место	Предельное количество баллов
1	районный	1	30
		2 - 3	25
2	межрайонный	1	40
		2 - 3	35
3	региональный	1	50
		2 - 3	45

Приложение 4

УТВЕРЖДАЮ:

Директор МБУ «Молодежный центр

Иланского района»

_____ И.Д.Магер

Положение об эффективном стимулировании сотрудников МБУ

«Молодежный центр Иланского района»

1. Общие положения

1.1 Настоящее Положение об эффективном стимулировании сотрудников МБУ «Молодежный центр Иланского района» (Далее – Положение) разработано в соответствии с трудовым, налоговым законодательством, иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации.

1.2 Положение разработано в целях усиления моральной и материальной заинтересованности сотрудников, способствующей повышению эффективности деятельности учреждения.

1.3 Положение определяет порядок применения мер стимулирования, предусмотренных настоящим положением и другими локальными нормативно-правовыми актами учреждения.

1.4. За добросовестное выполнение должностных обязанностей и достигнутые успехи в работе, а также с целью стимулирования трудовой деятельности администрация организации вправе применять к работникам поощрения, предусмотренные трудовым законодательством и настоящим Положением.

2. Виды поощрений

2.1 За добросовестное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда и за другие достижения в работе применяются следующие виды материальных и моральных поощрений:

- гибкий график работы;

Продолжение приложения 4

- объявление благодарности;
- дополнительные выходные;
- тимбилдинг;
- кадровый резерв;
- повышение квалификации;
- имиджевые стимулы;
- вручение подарков, грамот, благодарственных писем;
- единовременное денежное поощрение;
- выдача премии.

2.2 Другие виды поощрений работников определяются коллективным договором, положением об оплате труда.

3. Порядок представления работников к поощрению и применение мер поощрения

3.1 Поощрения материального и морального характера применяются в соответствии с приказом руководителя учреждения.

3.2. Для поощрения работником или его руководителем предоставляется ходатайство о необходимости применения поощрения с указанием конкретных заслуг работника. После предоставления, ходатайство рассматривается, если оно принимается, директором учреждения издается приказ о поощрении.

3.3 Директор по своему усмотрению может применять различные меры поощрения работников.

3.4. На собрании коллектива обсуждается вопрос о поощрении работников, и конкретные меры. После обсуждения директором также издается приказ о поощрении.

3.5. Материальное поощрение работников организации осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть, израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной

Окончание приложения 4

деятельности учреждения.

3.6. Сведения обо всех поощрениях и награждениях работников вносятся в их личные дела и трудовые книжки.

3.7 Ответственность за ведение учета поощрений и награждений возлагается на заместителя директора учреждения.

3.8 Другие вопросы, связанные с поощрением работников, могут регулироваться приказами и распоряжениями руководителя организации.

4. Заключительные положения

4.1 Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников учреждения.

4.2. Все работники организации в обязательном порядке под расписку знакомятся с содержанием настоящего Положения.

4.3 Положение вводится в действие приказом руководителя учреждения.

4.4. В Положение могут быть внесены изменения в соответствии с регламентом.

