

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 социально-гуманитарных технологий  
Выпускающая кафедра социальной педагогики и социальной работы

Эрлих Евгения Александровна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Использование ключевых показателей эффективности в  
мотивировании специалиста по социальной работе

Направление подготовки 39.03.02 Социальная работа

Направленность (профиль) образовательной программы Социальная работа в  
системе социальных служб

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ  
Зав.кафедрой, руководитель,  
д.п.н., профессор Фурьева Т.В.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Руководитель  
Думлер А.А.

Дата защиты 11.06.2019

Обучающийся Эрлих Е.А.

\_\_\_\_\_  
(дата, подпись)

Оценка хорошо  
(прописью)

Красноярск  
2019

## Содержание

Введение .....	3
<b>Глава 1. Теоретические основы мотивационной работы в социальной сфере. КРІ в системе социальной работы.....</b>	<b>5</b>
1.1 Понятие мотивации в профессиональной сфере .....	5
1.2 Особенности мотивации.....	11
1.3 Сущность КРІ (основных показателей эффективности) .....	14
<b>2.2. Основные этапы программы мотивации специалиста по социальной работе на основе КРІ.....</b>	<b>22</b>
2.1. Программа мотивации. Критерии, оценка. ....	22
2.2 Анализ полученных результатов.....	27
<b>Заключение .....</b>	<b>31</b>
<b>Список литературы .....</b>	<b>35</b>
Приложения	

## Введение

Актуальность. Одной из самых сложных проблем в деятельности организации является управление работой систем, в которые человек входит как главный составляющий элемент и этими системами являются организации. Человек достигает значительных результатов в труде, когда он увлечен общественно значимой целью, когда у него есть соответствующая мотивация, когда он достигает удовлетворенности процессом деятельности. Практическое применение теоретических основ исследования мотивации, законов, закономерностей и, сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил, в деятельности организации позволяют повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы, через мотивацию трудовой деятельности. Что имеет большое значение для профилактики ошибок, предотвращения потерь и упущенных выгод, возникающих на почве организационной безграмотности.

Трудовая деятельность человека очень важна как для развития общества, так и для развития самого человека. Трудовая деятельность должна быть основана на индивидуальной мотивации сотрудника и удовлетворенности ее результатами.

Для того чтобы пребывание в организации для специалиста по социальной работе было успешным и эффективным, чтобы сотрудник чувствовал удовлетворенность своим трудом, необходимо повышать уровень мотивации сотрудников.

Цель исследования: изучение основных показателей эффективности (KPI) как средства мотивации специалиста по соц. работе

Объект исследования: основные показатели эффективности.

Предмет исследования: KPI как средство мотивации специалиста по социальной работе в системе социального обслуживания.

Задачи исследования:

- провести теоретический анализ литературы по данной проблеме;
- выявить проблемы мотивации в социальной работе;
- разработать программу мотивации для МБУ СО ГСРЦН "РОСТОК";
- дать рекомендации для руководителя по применению КРІ в социальной сфере.

Методы исследования: теоретический анализ научной литературы по проблемам исследования, анализ документов финансово-хозяйственной и управленческой деятельности, беседы, наблюдение.

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, КРІ) — показатели деятельности учреждения/подразделения, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Анализ литературных источников показал, что теоретически очень мало разработок в области формирования системы КРІ в социальной сфере, преимущество отдано бизнесу. Данный метод пришел в России из стран Европы и Америки и носит преимущественно прикладной характер. Если в России система ключевых показателей деятельности применяется не более десяти лет, то зарубежные специалисты внедряют данную систему в организации уже несколько десятков лет. На сегодняшний момент разработчики пришли к выводу, что не может быть универсальной, четкой и однозначной структуры, однако некоторые пункты должны присутствовать в каждой системе КРІ.

Большая часть разработок в исследуемой области принадлежит американцам и специалистам европейских стран. В России последние годы консалтинговые компании (компании по изучению структуры рынка, рыночных цен и тенденций) также разрабатывают методики внедрения системы ключевых показателей деятельности, однако единой общепринятой формы для всей страны не существует.

# **Глава 1. Теоретические основы мотивационной работы в социальной сфере. КРІ в системе социальной работы.**

## **1.1 Понятие мотивации в профессиональной сфере**

Успешное развитие предполагает, что каждый сотрудник, работающий в организации, должен быть заинтересован в результатах своего труда. Чтобы этого достичь, руководители организации должны применять специальные методы мотивации персонала. Их использование должно быть индивидуальным, иначе конечная цель может быть не достигнута.

Мотивация персонала в организации представляет собой комплекс мер, направленных на стимулирование работы сотрудников с целью развития организации, в которой они работают. Руководство должно стремиться удовлетворить личностные, физиологические и социальные потребности работников в первоочередном порядке. [3]

Многие сотрудники, приходя на работу, полны инициатив. Однако при неосуществлении трудовой мотивации персонала может прийти разочарование в своей работе. Это происходит по ряду причин: Сильное вмешательство руководства в деятельность конкретного работника. Нет поддержки со стороны организации, отсутствует психологическая помощь. Отсутствует информация, которая необходима для эффективной трудовой деятельности.

Руководителя организации мало интересуют вопросы сотрудников. Между руководством организации и сотрудниками отсутствует обратная связь. Сотрудник может неправильно оцениваться руководителем. Остающаяся неизменной в течение длительного времени оплата труда. В результате этого у сотрудников возникает чувство необходимости выполнения работы, как обязанности для своего существования, но исчезают инициативность, гордость, стремление к карьерному росту. [7]

Чтобы избежать всего этого, необходимо осуществлять мотивацию труда персонала.

Считается, что интерес к труду исчезает в течение 6 последовательных стадий:

Растерянность. Здесь сотрудник начинает испытывать первые признаки стресса. Он не понимает, что у него не получается. Общение с коллегами продолжается, возможен даже вариант выхода на более интенсивную работу, что может привести к большему стрессу.

Раздражение. Некоторые руководители дают в один день одни указания, а в другой - другие. Это начинает вызывать раздражение у сотрудников. Производительность труда на этом этапе еще может возрастать, но растет раздражение.

Надежды в подсознании. Сотрудник уверяется в том, что в том, что у него не получается что-то на работе, виноват начальник. Он ждет, когда руководитель допустит промашку, чтобы показать тому свою правоту. Производительность труда остается на прежнем уровне.

Разочарование. Здесь уже производительность труда снижается до минимальной. Возродить интерес у сотрудника к работе достаточно тяжело, но еще не все потеряно. Работник еще надеется, что руководитель обратит на него внимание. Стремление и готовность к сотрудничеству сводится к нулю. Здесь сотрудник выполняет только то, что ему положено. Ряд сотрудников начинают относиться к работе с пренебрежением. Начинают портиться отношения с подчиненными, коллегами. Интерес к работе потерян, важно сохранить самоуважение. [3]

Заключительный этап. Работник, потерявший интерес к работе, переходит в другую компанию или относится к работе как к ненужной для него лично, но необходимой для существования. С сожалением можно отметить, что большое количество работников трудится сегодня по второму варианту.

Все это обуславливает необходимость применения специальных методов, призванных осуществить мотивацию персонала в организации. [19]

Согласно этой теории, большинство мотивов находится в сфере бессознательного. При этом сознательное поведение персонала организации является мотивированным. Менеджер должен уметь определять потребности сотрудников организации и мотивировать их к выполнению тех задач, которые необходимы для повышения эффективности деятельности организации. При этом мотивирование не должно быть статичным, должно осуществляться постоянное совершенствование мотивации персонала.

Мотивация деятельности персонала должна ориентироваться на каждого индивида. Психологи выделяют три вида направленности - на себя, на задачу и на других людей. Сотрудники, в основном, направлены на себя, а руководители хотят, чтобы работники были направлены на задачу. Отсюда и вытекает задание менеджера, заключающееся в обеспечении эффективного выполнения работниками своих обязанностей для достижения требуемой для организации задачи. Чтобы выполнить ее, необходимо стимулировать сотрудников. [22]

Между мотивацией и стимулированием персонала существует небольшая разница. Стимул с точки зрения психологии - это внешнее воздействие на человека, а мотив - внутреннее. [18]

Использование руководством конкретных методов определяется тем, что оно хочет достичь. В случае необходимости увеличения показателя реализации используют материальную мотивацию, представляющую доплату работнику в виде процента за выполненную работу. Если же необходимо поднять моральный дух работников, то руководитель намечает проведение корпоративных соревнований или совместных тренингов. Однако редко когда удается обойтись применением только одних методов мотивации. В основном используется их сочетание. В этом случае говорят о системе мотивации персонала.

Мотивация непосредственно связана со стимулированием работников, поэтому во многих случаях эти два понятия объединяют в одном и говорят о мотивации и стимулировании персонала. Рассмотрим методы материальной мотивации и стимулирования:

Индивидуальные денежные бонусы. В основном, работа осуществляется командой, но не вся команда работает равномерно. Одни работники работают больше, вкладывают больше сил, навыков, умений, а другие - меньше. Поощрение активных работников в денежной форме может послужить методом их стимулирования для саморазвития, а также методом мотивации персонала, занимающего менее активную позицию. При применении данного метода в учреждении возможно удержать наиболее квалифицированные кадры, что будет способствовать росту по объему оказываемых услуг, внедрению новых видов услуг, что так же приведет к улучшению качества помощи и соответственно повысит уровень учреждения социального обслуживания. Данные проценты могут оплачиваться непосредственно в заработной плате или быть премией к ней. Таким образом, сотрудник становится заинтересованным в реализации как можно большего объема услуг, привлечении новых клиентов и в улучшении качества обслуживания. [8]

Выплаты премий за качественно выполненную работу, перевыполнение запланированного, внедрение ноу-хау, принесших для организации реальную выгоду. Этот метод применим и в учреждениях социального обслуживания: например, привлечение новых клиентов посредством разработки и внедрения новых программ реабилитации/адаптации. Так же объем реализации услуг организации зависит и от качества выполненной работы.

Перераспределение прибыли. Данный метод похож на первый, однако здесь перераспределяется прибыль, полученная учреждением. Перераспределение может осуществляться равномерно между всеми сотрудниками или большая доля может быть распределена в пользу тех

сотрудников, которые вносят большой вклад в общее дело. Например, группа специалистов разработала инновационную программу по работе с семьей, что привлекло новый пласт клиентов. В момент разработки проекта составляется отчет о проделанной работе и материальное поощрение выплачивается в процентном соотношении согласно отчету об объеме проделанной работы. [1]

Чтобы стимулировать рабочий процесс в организации, можно использовать не только материальные, но и нематериальные методы, которые лучше всего применять в комплексе, поскольку увеличение только заработной платы начинает постепенно разлагать сотрудников, у них начинает пропадать тяга к саморазвитию. К методам нематериальной мотивации персонала относятся: доведение до сведения работников информации о динамике развития организации, ее планах и перспективах, что может послужить одним из стимулов к выполнению своих задач более ответственно. [7]

Публичное признание лучших работников. Ярким примером мотивации персонала может служить проведение конкурса на лучший проект организации, в котором будет выбран победитель, который получит соответствующий знак отличия, а еще лучше, если о нем будет сделан специальный репортаж с освещением его деятельности в СМИ. Поздравление работников с праздниками, организация корпоративных тренингов, предоставление путевок.

При этом необходимо постоянно совершенствовать мотивацию персонала, поскольку однообразные методы быстро приедаются, становятся обыденными.

Главная цель менеджмента мотивации - создать такую систему, при которой цели, стоящие перед организацией достигались при совместном удовлетворении потребностей ее работников. В этом случае каждый сотрудник будет нацелен на улучшение работы организации, потому что это

непосредственно влияет на его доход, удовлетворение интересов и потребностей.

Цели управления мотивацией: улучшение экономических показателей деятельности организации; сокращение текучки кадров; улучшение лояльности сотрудников при увеличении степени их вовлеченности; создание команды специалистов, которые должны осуществлять постоянный мониторинг и совершенствование системы мотивации персонала. Эти цели должны быть конкретизированы по организации, ее подразделениям и по каждому сотруднику индивидуально.

Мотивация и стимулирование персонала возможно достичь при привлечении работников к управлению. Однако здесь могут быть получены и противоположные результаты по сравнению с ожидаемыми, если такая мотивация будет направлена на сотрудников люмпенизированного типа.

Мотивация персонала должна осуществляться не просто ради того, что так надо, а для эффективного мотивирования, которое может быть достигнуто только при соблюдении организации определенных принципов: Интересы работников при мотивации должны учитываться, но при этом должны учитываться и возможности организации. [3]

Инструменты мотивации должны основываться на принципах справедливости и объективности. Применение инструментов мотивации должно сопровождаться коротким временным лагом между выполненной работой и вознаграждением за эту работу. Программа мотивации должна быть доведена до всех сотрудников компании. При использовании методов мотивации необходимо учитывать особенности каждого сотрудника. Менеджмент организации должен сам или при помощи делегирования данных полномочий опрашивать сотрудников на предмет их мотивированности.

Как уже говорилось выше, достижение целей мотивации возможно в том случае, если применяются индивидуальные методы мотивации. К этим методам относятся: Материальные бонусы работникам за выполнение

поставленной задачи. Каждая организация сама устанавливает критерии премирования сотрудников. Каждый человек заинтересован в большей оплате своего труда, поэтому он будет стремиться выполнять предписания руководителя.

Работа в течение определенного промежутка времени без ухода на больничный. Этому способствуют занятия спортом, отказ от вредных привычек, что может поощряться специальными денежными выплатами конкретным работникам, а также тем сотрудникам, которые просто не уходили на больничный. На тяжелых производствах необходимо предоставлять работникам полный социальный пакет, чтобы они чувствовали, что в случае временной потери трудоспособности они будут защищены, что позволит им более качественно выполнять свою работу.

Обучение и переобучение сотрудников по мере появления новых знаний. Это способствует саморазвитию работников, а организация может получать специалистов широкого профиля. Знаки отличия, награды, кубки и другие поощрения относятся к нематериальным методам мотивации. По итогам выполнения какой-либо работы выделяются определенные сотрудники, что способствует поднятию их морального духа и стремлению к совершенствованию. [6]

## **1.2 Особенности мотивации**

Управление мотивацией персонала предполагает наличия грамотного менеджмента. Однако сегодня в отечественных предприятиях существуют проблемы мотивации, которые подлежат устранению в случае желания руководителя обеспечить эффективную деятельность учреждения. К таким проблемам относятся: Правовые проблемы. Сотрудники организации очень часто слабо владеют нормативно-правовой базой в области трудового законодательства, что позволяет некоторым руководителям осуществлять давление на данных работников. [8]

Отсутствие оплачиваемых курсов повышения квалификации или компенсация за получение профильного платного образования не сказывается положительно на мотивации сотрудников. Специалисты тратят свои средства и время, но не видят поощрения от учреждения.

Снижение мотивации за счет материальных затрат из собственных средств вытекает из в целом невысокой заработной платы. Государственные учреждения в основном при расчете оплаты труда придерживаются такого понятия как минимальный размер оплаты труда (мрот), плюс различные надбавки: районные и северные коэффициенты. Решение о назначении стимулирующих надбавок принимает, в основном, заведующий подразделением или директор учреждения, и только изредка на это решение может повлиять руководитель среднего звена и не иначе как в виде предложения о поощрении персонала за какие-либо заслуги.

В результате мотивация персонала в организации снижает свою эффективность, работники перестают получать удовлетворение от трудового процесса. Проблемы экономики. Многие руководители полагают, что работникам достаточно выплачивать заработную плату. Однако при отсутствии различных поощрений как материального, так и нематериального характера, сотрудники организации теряют инициативу, снижается производительность труда, что отрицательно сказывается на эффективности работы организации. Проблемы нравственности. Работники отечественных предприятий всегда отличались тем, что приносили с работы домой то, что плохо лежит. В основном эти действия караются серьезными антимотивационными действиями - различными штрафами, наказаниями.

[31]

Таким образом, мотивация персонала в организации представляет собой достаточно сложную задачу. Она требует применения индивидуального подхода к каждому сотруднику, что очень затруднительно для высшего руководства. Основными методами мотивации являются материальные. Однако их необходимо сочетать с нематериальной

мотивацией персонала, что позволит более эффективно воздействовать на подсознание работников, и повысит эффективность работы организации.

Одним из главных пунктов, к которым должен внимательно относиться любой руководитель – мотивация своего штата. Так, существует множество приемов мотивации. Прежде всего, необходимо выяснить, чего хотят сами подчиненные. Если они заинтересованы в профессиональном росте, то контроль над собственными успехами и наглядное подтверждение своих результатов будут для них лучшей мотивацией к действию.

Начальнику также необходимо позаботиться о понятной формулировке задания. Он должен обозначить, что целью данной работы является то-то и то-то. В этом случае работникам будет легче добиться результата, так как они смогут заранее выстроить алгоритм своих действий. Для увеличения мотивации необходимо иметь систему вознаграждений. Она может состоять из премий или дополнительных выходных в том случае, если подчиненные хорошо справляются с заданиями руководства, они активны и стремятся к профессиональному росту. Еще один важный момент – нужно общаться со своими сотрудниками, знать, чего они хотят добиться на занимаемой должности. Если человеку не нравится его место, ничто не сможет его в достаточной степени мотивировать. Внимание начальства благотворно скажется на атмосфере в коллективе, что поспособствует ускорению рабочего процесса. [1]

Для того, чтобы поднять мотивацию сотрудников, необходимо понимать, что именно ими движет. Обратимся к мотивам деятельности: они бывают внутренние и внешние.

К внутренним мотивам деятельности относят, прежде всего, удовлетворенность от работы. Это может быть выражено в возможности для работника систематически удовлетворять свои главные потребности, связанные с трудовой деятельностью, это психологическое и моральное удовлетворение, испытываемое человеком в процессе трудовой деятельности. Так же удовлетворенность от работы будет сказываться на

показателях психического здоровья, таких как: поведенческие индикаторы (употребление алкоголя, курение и тд.), соматические жалобы (головная боль, усталость и тд.). Не меньшую роль играет и повышение квалификации как способ самоутверждения и самосовершенствования - потребность расти и развиваться как личность, стремление к полной реализации своих способностей и желание ощущать свою компетентность, развивать возможности творческих подходов к решению стоящих задач. В этом случае показатели могут быть количественные, например: максимальный балл при сдаче аттестации, количество поставленных руководителем задач перед подразделением и процент решенных конкретным специалистом. [10]

Среди внешних мотивов деятельности имеют место такие, как признание коллег - может быть выражено в укреплении личностного общения с коллегами или улучшения микроклимата в коллективе, сближение с конкретными людьми; занятие должности - показатель в потребности высокого заработка и материального вознаграждения, желания иметь работу, приносящую большую выгоду и дополнительные льготы, позволяющие обеспечить семью; сосредоточение внимания на денежном вознаграждении за работу. Таким образом, внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий.

### **1.3 Сущность КРІ (основных показателей эффективности)**

Системы оценки эффективности персонала, основанные на КРІ, приобретают все большую популярность в России. Главные преимущества подобных механизмов – в рациональном отражении деятельности организации.

КРІ (KPIs) – это английская аббревиатура от “key performance indicators”, по-русски именуется как КПЭ – ключевые показатели (иногда –

параметры) эффективности. Но в исходном заграничном звучании употребляется как норма. KPI – это система, позволяющая оценивать эффективность работы сотрудников организации на предмет достижения целей (стратегических и тактических).

«Ключевые показатели» позволяют компании проанализировать качество своей структуры, потенциал в решении задач. На основе KPI формируется также и система управления целями. Это важнейший фактор: если признаков таргетирования (прироста) показателей эффективности не будет, то и «ключевые показатели» применять не к чему. Управление по целям и KPI, таким образом, – это два взаимосвязанных явления. Первое подразумевает прежде всего прогнозирование результатов работы, а также планирование того, как эти результаты будут достигаться.

Можно проследить, как мировой менеджмент шел к пониманию KPIs, что это и чем полезно. В конце 19 – начале 20 века социолог Макс Вебер определил, что есть два способа оценки работы сотрудников: так называемый «султанский» и меритократический. [4] По первому – начальник («султан») на свое усмотрение оценивал, насколько хорошо человек справляется со своими обязанностями. Рациональное начало здесь играет второстепенную роль, главное – это чисто эмоциональное восприятие работы подчиненного.

Меритократический метод – это когда результаты труда оцениваются по реальным достижениям, с подключением механизмов объективных измерений. Данный подход был адаптирован теоретиками менеджмента в западных странах и постепенно выкристаллизовался в то, что мы знаем как система KPI. Важную роль в систематизации рациональной оценки работы персонала сыграли труды Питера Друкера, который, как считается, превратил менеджмент в научную дисциплину. [20] В концепциях ученого прямо говорится о том, что есть цели, а есть оценка степени их достижения через ключевые показатели эффективности.

Главная задача при внедрении системы KPI («с нуля») – не допустить негативного отношения к ней со стороны сотрудников. Поэтому руководству организации необходимо доходчиво донести смысл и практическую пользу нововведений до каждого из подчиненных, чья работа подлежит последующей оценке на предмет эффективности. Лучшая методика здесь, по мнению некоторых экспертов из области HR – индивидуальная презентация, объяснение специалистам на конкретных позициях: KPIs – что это и зачем внедрять эту систему в компании.

Ошибкой будет безоговорочное насаждение параметров эффективности в приказном порядке, однако необходимый шаг – это обращение со стороны первых лиц компании. Если, например, линейный менеджер сообщает подчиненным в своем подразделении о скором внедрении KPI, то данная информация должна подтвердиться также и генеральным директором. Специалист должен понимать, что система ключевых параметров эффективности – это не выдумка руководителя, а элемент стратегической политики всего учреждения.

В среде экспертов есть мнение, что показатели KPI, если речь идет о системе, должны быть внедрены единовременно на всех уровнях управления компанией – от рядовых специалистов до заместителей директора. Согласно этой точке зрения, сроки внедрения ключевых параметров эффективности не могут быть растянуты по времени: система начинает работать сразу. Вопрос лишь в том, как оптимально подобрать момент ее запуска. Есть точка зрения, что достаточно оповестить сотрудников о факте старта KPI приблизительно за три месяца. Этого оказывается достаточно, чтобы сотрудники организации изучил специфику будущей оценки эффективности своего труда.

Также есть тезис, что некоторое время KPI может работать параллельно с прежней системой оплаты. В зависимости от степени либерализма начальства, сотрудник сможет сам выбирать, в соответствии с какой схемой ему будет начисляться зарплата. Можно вполне мотивировать

человека работать по новой КРІ за счет бонусов и премий, условия получения которых будут четко прописаны в ключевых параметрах.

Собственно, как таковому внедрению механизмов КРІ предшествует несколько этапов подготовительной работы. Во-первых, это период, связанный с формулировкой стратегических целей, которые ставятся перед учреждением. В рамках этого же этапа работы происходит деление общей концепции на тактические участки, эффективность которых и предстоит измерять. Во-вторых, это разработка ключевых показателей эффективности, определение их сущности. В-третьих, это работа по распределению должностных полномочий, связанных с внедрением системы. [2]

Таким образом, все показатели будут закреплены за конкретными лицами (подразделениями) в учреждении. В-четвертых, может потребоваться корректировка текущих бизнес-процессов (если того потребует обновленная стратегия). В-пятых, это разработка новой системы мотивации сотрудников, создание формул начисления зарплаты по свежим критериям. После выполнения всех указанных процедур можно запускать систему КРІ.

Как было сказано выше, КРІ – ключевые показатели эффективности, неразделимо связанные с целями организации. Качество проработки таргетирования (прироста) – главное требование к системе КПЭ. Цели могут формироваться по разным принципам, но одна из наиболее популярных в HR-среде – концепция SMART. Означает «конкретный» (specific), «измеримый» (measurable), «достижимый» (achievable), «имеющий отношение к результату» (relevant), «привязанный ко времени» (time-bound), и, как итог, дающий проработанные и качественные КРІ. [32]

Примеры целей, соответствующих этим критериям: «проинформировать столько-то (measurable) получателей социальных услуг (specific) в городе (relevant) в первом квартале (time-bound)», или «провести столько-то занятий по арт-терапии с семьями, имеющих ребенка с задержкой в развитии за месяц». Каждая цель должна делиться на задачи, которые, в свою очередь, сводятся к уровню персональных КРІ (для сотрудников или

подразделений). Оптимальное их количество, как полагают некоторые эксперты, составляет 6-8.

Один из факторов успешного внедрения КРІ – это технологическая инфраструктура. Поскольку ключевые параметры эффективности – это набор рациональных показателей, работу с ними очень хорошо будет делать компьютер. Существует множество программных решений для управления КРІ. Возможности, имеющиеся в таких дистрибутивах, довольно обширны. Во-первых, это удобное представление информации (в виде графиков, аналитики, документации) о процессах, связанных с КРІs. Что это дает? Главным образом, единство восприятия данных, снижение вероятности неверного истолкования цифр. Во-вторых, это автоматизация сбора и расчета показателей эффективности. В-третьих, это проведение многомерного (с очень большими объемами цифр) анализа, который человеку без программы выполнить будет сложно. В-четвертых, это обмен информацией между отдельными сотрудниками и налаживание каналов обратной связи «начальник–подчиненный». [2]

КРІ (Key Performance Indicator) является показателем достижения успеха в конкретной деятельности или достижения поставленных целей. То есть, КРІ является количественным измеримым индикатором фактически достигнутых результатов. [7] Суть материального стимулирования персонала на базе КРІ подразумевает добросовестное исполнение своих должностных обязанностей работником. Именно формирование переменной части материального вознаграждения на базе КРІ мотивирует сотрудника на достижение лучших показателей в рамках коллективных достижений компании. Суть показателей КРІ в системе формирования переменной части заработной платы на базе КРІ должна быть понятна каждому сотруднику, а переменная часть компенсационного пакета экономически обоснована.

Для того, чтобы удовлетворить свои потребности работник прилагает свои усилия в зависимости от внешних и внутренних возможностей. Мотив же формируется при условии, что других возможностей для получения блага

нет. [4] Тем самым, мотивация труда определяет результативность работы и способствует раскрытию трудового потенциала сотрудника.

Рассматривая модель Портера - Лоулера можно выявить взаимосвязь уровня приложенных усилий с ценностью вознаграждения и степенью уверенности в реальности вознаграждения. Если работодатель принимает на работу кандидата, то он получает не только специалиста, но и личность, имеющую свои индивидуальные особенности. В связи с чем, создание благоприятных условий для работы путем мотивирования и последующего вознаграждения оказывать влияние на повышение производительности и результативность каждого работника. [4] Коптева К.В. в проведенном исследовании отметила, что система КРІ повышает прибыльность организаций от 10 до 30 % путем мотивации сотрудников на получение более высокого результата по сравнению с другими работниками. [5]

Таким образом, внедряя систему управления и мотивации с помощью КРІ от руководителя организации требуется наличие специальных знаний в области распределения определенной части заработка в зависимости от качества выполненной работы, что регулирует кадровую политику организации и повышает производительность труда.

В рамках нашего исследования был проведен опрос (Приложение 1, Таблица 1) среди сотрудников, занимающих должность специалистов по социальной работе в количестве 10 человек – все женщины (100%). Из опрошенных 30% в возрасте от 40-50 лет, 70% от 25-40. Стаж работы у всех опрошенных разный: у 40% он составил 15 лет, 20% - 10-15 лет и 40% от 0-10 лет. На последнем месте работы практически все опрошенные указали 3 года.

Исследование мотивирующих средств, используемых в учреждении социального обслуживания показало, что в качестве мотивационного потенциала опрошенные выделили: доброжелательную атмосферу в коллективе и стабильный заработок.

60% опрошенных обозначил, что значительное влияние социальная ответственность оказывает на мотивацию сотрудников, а 40% на особенности общения с клиентами.

При выяснении отношения испытуемых к своей профессиональной деятельности - выбрали ли они свою профессию самостоятельно, работают ли они по призванию и т.д. 70% отметили положительное отношение к своей профессиональной деятельности. Остальные сотрудники, являясь молодыми, затруднились ответить, мотивируя низкой заработной платой.

Стоит отметить, что положительное отношение выказывают специалисты старшего возраста, так как, по большей части, они замужем (учитываем здесь доход супруга в затратах на ведение домашнего хозяйства) длительное время и имеют семью с уже взрослыми детьми, в наличии собственная жилая площадь и проблемы финансового характера не стоят так остро. Для молодых же сотрудников вопрос оплаты труда стоит на первом месте в связи с необходимостью обеспечения себя собственным (не снятым в аренду) жильем.

Достаточно интересным является мнение респондентов о роли взаимоотношений сотрудников внутри коллектива: 60% указали, на то, что возникающие конфликтные ситуации негативно сказываются на профессиональной деятельности, а остальные 40% не обращают внимание. Как показывает практика, конфликтные ситуации вызывают негатив у вновь прибывших сотрудников, которые еще не до конца влились в коллектив и не прошли адаптационный период, длящийся до полугода.

Таким образом, можно заключить, что у опрошенных специалистов по социальной работе достаточно сформирована структура личностных ценностей, лояльное отношение к работе и коллективу, но как таковая мотивация отсутствует, производительность труда средняя.

Исследование мотивирующих средств показало, что в качестве мотивационного потенциала выделяются: доброжелательная атмосфера в коллективе и стабильный, но отмечу, что невысокий заработок.

При выяснении отношения испытуемых к своей профессиональной деятельности 80% отметили, что выбрали свою профессию самостоятельно и положительно к ней относятся, но это не означает, что специалист в достаточной степени замотивирован на выполнение работы. Положительное отношение к работе в данном случае больше связано с удобством месторасположения учреждения (близость к дому), удобный график работы, оплачиваемый основной отпуск и отпуск по временной нетрудоспособности, положительно сложившаяся атмосфера в коллективе за длительное время работы.

По большей части все положительные ответы о своем учреждении, роде деятельности и мотивации были высказаны специалистами в возрасте от 40 до 50 лет. Это может быть связано как с реальной удовлетворенностью положением вещей, а так же и со страхом потери работы. Ведь все прекрасно понимают, что даже квалифицированный специалист, ответственный и исполнительный с большим трудом сможет найти новую работу в зрелом возрасте.

## **2.2. Основные этапы программы мотивации специалиста по социальной работе на основе КРІ**

### **2.1. Программа мотивации. Критерии, оценка.**

Правильно разработанная программа мотивации специалиста по социальной работе на основе КРІ позволяет урегулировать материальные и нематериальные стимулы сотрудников.

Цель программы: организация результативной работы с помощью программы мотивации специалистов по социальной работе, разработанной на основе КРІ (ключевых показателей эффективности), упрощение восприятия поставленных перед специалистами задач, побуждение специалистов на достижение поставленных задач.

Мотивация специалистов включает 4 этапа:

1-й этап заключается в проведении анализа сложившейся ситуации.

- определить цель работы специалистов по социальной работе, что позволяет спрогнозировать ее перспективу. Так, анализу подвергаются следующие данные: ситуация на рынке услуг, как обстоят дела в самой организации, ее прибыльность, объемы выполнения работы и другие показатели, которые могут оказать влияние на успешность и эффективность функционирования организации .

- определить цели организации на год в виде конкретных показателей.

2-й этап включает в себя проведение расчетов.

Производится учет всех финансов, которые можно использовать на развитие персонала в течении года. Учету подвергаются выплаты по: заработной плате, больничным, отпускным, а также удержания из бюджета организации на стимулирование сотрудников. Для систематизации мотивирования коллектива, его делят на эффективный (которые непосредственно зарабатывают деньги для организации) и вспомогательный

(куда входят сотрудники, которые обеспечивают работу организации, но в получении прибыли роли не играют.

3-й этап направлен на разработку мотивационной системы с последующем ее внедрением.

Наша программа будет разработана исключительно для специалистов по социальной работе. Как только основные элементы системы разработаны, программу внедряют и знакомят с ней сотрудников. Официально внедрение данной системы отражается в трудовых договорах и дополнительных соглашениях.

4-й этап позволяет проанализировать результат проведенной работы.

Когда получены первые результаты, их необходимо проанализировать, для устранения недостатков и корректировки краткосрочных и долгосрочных показателей эффективности функционирования организации. Знакомство коллектива с результатами работы данной системы позволяет повысить их заинтересованность и эффективно управлять бюджетом. [33]

При проведении первого этапа разработки программы мотивации необходимо изучить ситуацию на рынке услуг. Проанализировав сайт министерства социальной политики Красноярского края, выявлено, что социально-реабилитационных центров (не приютов) для несовершеннолетних стационарного пребывания, каким и является "Росток", в г. Красноярске не много: сам "Росток" и "Краевой центр семьи и детей". Таким образом конкуренция как таковая отсутствует и есть возможность продвигать и оказывать услуги учреждения в большем объеме. [37]

"Росток" оказывает все виды социальных услуг (бытовые, педагогические, медицинские, психологические и правовые) в стационарной форме, так же часть из них оказывается в полустационарной форме.

На сегодняшний день все подразделения учреждения, а это: отделение первичного приема, два стационарных отделения, отделение профилактики социального сиротства и семейного неблагополучия и отделение психолого-педагогической помощи, функционируют в полном объеме и оказывают

полный перечень услуг, заявленных на сайте учреждения и утвержденных федеральными и региональными законами. [36]

Сами специалисты выполняют работу согласно должностной инструкции. Но как было выявлено ранее из анкетирования, конкретная мотивация отсутствует. В основе мотивации к работе лежат: удобство расположения учреждения, стабильность и своевременность оплаты труда, возможность получить опыт работы по специальности, довольно слаженный коллектив, так как большая его часть работает вместе продолжительное время.

Цели учреждения на 2019 год:

1. Увеличение количества получателей социальных услуг в полустационарной форме. Прирост должен составить 776 человек за счет привлечения новых клиентов, а не за счет перевода из стационарного обслуживания.

2. Развитие инновационных методов реабилитации семей СОП (социально-опасного положения) и ТЖС (семьи, находящиеся в тяжелой жизненной ситуации) - разработка и внедрение 2-х рабочих программ за текущий год;

3. Развитие проектной деятельности: внедрение 4-х программ на каждое время года для детей младшего возраста (например, образовательные терренкуры) и 2-х программ для детей-подростков (спортивная и выявляющая предрасположенность к той или иной дальнейшей профессиональной деятельности - например, "ярмарка вакансий", где подробно можно изучить различные виды профессиональной деятельности, перспективы карьеры и тд.);

4. Увеличение числа детей, участвующих в конкурсах и мастер-классах. Не случайно этот пункт находится именно здесь. Внедренные проекты для детей (подросткового возраста), находящихся в "Ростке" позволят им понять, что выбрать профессию рано или поздно придется, а

мастер-классы позволят не только в теории, но и на практике почувствовать на сколько конкретный вид деятельности придется по душе.

5. Школьное обучение и проф.ориентация - на сегодняшний день порядка 30% детей не аттестованы, необходимо снизить данный показатель до 10%.

6. Нормализация номенклатуры и документооборота, для более эффективного межведомственного взаимодействия, как простого, так и электронного. Это позволит не затрачивать дополнительное время на поиск, восстановлении или запрос определенных документов, что позволит сократить время ожидания клиентом получения той или иной социальной услуги.

7. Межведомственное взаимодействие ( заключение соглашений и увеличение списка партнеров) - это позволит привлечь новых получателей социальных услуг на полустационарную форму, а так же это возможность использовать ресурсы, которыми владеют Партнеры (помещения, кадры, техника и тд.) .

На втором этапе нужно иметь понимание, есть ли в учреждении свободные средства или возможность их привлечения для внедрения данной системы мотивации. Так как улучшение показателей, указанных в целях учреждения, в первую отразится на премировании сотрудников.

Любой управленец/директор имеет в запасе определенное финансирование на премирование и нематериальное поощрение сотрудников, как и в "Ростке". Конкретные расчеты не будут предоставлены, так как не являются целью моего исследования.

В случае, если разработанная программа покажет положительные результаты, то планируется ее применение на постоянной основе.

3-й этап - непосредственная разработка программы мотивации, ознакомление с ней сотрудников, внедрение, то есть исполнение обязанностей по новой программе и сбор результатов.

Для упрощения восприятия, программа мотивации представлена в виде таблицы. ( Приложение 1, Таблица 1)

1. Для привлечения новых получателей социальных услуг нам, конечно, необходимо не забывать о такой вещи как мониторинг. Это могут быть личные обращения клиентов или их законных представителей, заявления от соседей, образовательных или медицинских учреждений, органов правопорядка.

2. Для разработки и применения на практике не менее двух новых рабочих программ для работы с семьями СОП и ТЖС было принято решение разделить специалистов на 2 группы, так как работа над одной программой в количестве 10 человек может вызвать больше разногласий, нежели работа в малой группе.

В процессе создания программ необходимо проанализировать новейшие тенденции других учреждений в данном вопросе, преемственность опыта не возбраняется, анализ новой литературы. Так же программы должны иметь название и полный рабочий процесс, то есть алгоритм работы с семьей от ее выявления в качестве получателя социальных услуг до заключительного этапа согласно ИППСУ.

3. Так как образовательные терренкуры для детей младшего возраста имеются уже готовые в свободном доступе - Сборник методический разработок "Новые горизонты - 2016", Ресурсно-методический центр системы социальной защиты населения; здесь необходимо применение конкретно на примере "Ростка": распределение и подготовка образовательных площадок (для каждого времени года), подготовка маршрута и оборудования.

В качестве программ для детей подростков можно использовать всероссийский проект "Спорт начинается с детей", который на сегодняшний день включает 5 программ. Рекомендовано выбрать из них "Детские олимпийские игры", ведь подростки любят соперничать и, например "Сдача норм ГТО" - эта программа подойдет так же и для детей младшего возраста.

"Ярмарка вакансий" - данная программа должна быть разработана или переработана специалистами самостоятельно, так как лекций о профессиях в открытых источниках информации имеется много, но информация изложена сухо, в цифрах и для взрослых людей. Необходимо объяснить ребенку/подростку процесс обучения профессии, прохождения практик, перспектив трудоустройства без связей и опыта.

4. В предыдущем пункте специалисту необходимо не только рассказать о том, какие "работы" существуют, но и замотивировать попробовать одну из них на себе. Мастер-классы по изготовлению и росписи керамических изделий, написанию картин, конкурсы по кулинарному искусству и тд.

5. Повышение количества детей, имеющих неполное или полное среднее образование, помощь в выборе дальнейшей сферы и профессии для обучения и дальнейшего устройства. Ведь как и у специалистов, зачастую, для самостоятельного повышения своего уровня образованности, у детей так же отсутствует мотивация для обучения. Необходимо отмечать такие стороны как: материальная обеспеченность, статус, в конце концов необходимость общего уровня образованности для решения ежедневных бытовых проблем.

6. Номенклатура и документооборот. Согласно ст. 22.1 Федерального закона от 22.10.2004 N 125-ФЗ "Об архивном деле в Российской Федерации" каждый документ имеет определенный срок хранения. Документы по личному составу не менее 50 лет, перечень управленческих документов состоит их 1003 позиций и у каждой свой срок хранения.

4-й этап - анализ результатов проведенной работы.

## **2.2 Анализ полученных результатов**

За время, которое данная система мотивации применяется в "Ростке" улучшились следующие показатели и достигнуты следующие цели:

- своевременные оповещения потенциальных клиентов о возможности получения ими социальных услуг и консультации - показатель вырос на 15%;
- увеличение количества получателей срочных услуг в полустационарной форме за счёт увеличения количества партнеров - прирост на момент отчета о проделанной работе составляет 87 человек в месяц.
- внедрение программы "Родительский клуб" и программы "Организация летнего отдыха" для работы с семьями СОП и ТЖС;
- внедрение образовательных терренкуров на весеннее и летнее время. Программа взята из сборника методических разработок "Новые горизонты - 2016" и переработана для учреждения.
- создание курса лекций о вакансиях для подростков "Ярмарка вакансий";
- привлечение детей различных возрастов на мастер-классы - в среднем 2 ребенка на одного специалиста в месяц.
- с подростками были пройдены тесты на проф.ориентацию. Выводы о получении некоторыми детьми неполного среднего образования делать рано, так как учебный год еще не закончен, но в целом показатели успеваемости выросли.
- приведены в порядок личные дела получателей социальных услуг за 2015-2017 года, часть из них находится в архиве на хранении. Так же часть документов находится в электронном виде по распоряжению директора.
- изменение формата отчета о проделанной работе. На сегодняшний день отчет составляется еженедельно в виде таблицы, с указанием Ф.И.О. специалиста и КРІ, над которым он работал, что конкретно и в каком количестве сделал.

Беря во внимание, что 100% выполнение показателей возможно за редким исключением, то система материальной мотивации построена следующим образом: специалист имеет окладную часть, прописанную в договоре трудоустройства, северный и районный коэффициент - начисляется в виде % от оклада, и премирование за выполнение КРІ - так же %, но уже от выполнения, поставленных задач. В случае если специалист выполняет 70% от всех КРІ - он получает надбавку в размере 15% от заработной платы, при выполнении 80% - бонус составит 20%, при 90% - 25% премии и при 100% показателе - 30% дополнительно от окладной части. При выполнении плана менее чем на 70% материальная мотивация осуществляться не будет.

Премия, рассчитанная по выполненным показателям, будет выплачиваться в раз в квартал. Поэтому если один из показателей не дотягивает до нужной отметки, можно выполнить/перевыполнить план по другому показателю или подтянуть выполнение упавшего у специалиста показателя до 100% в последующих 2-х месяцах до расчета премии. Исключать или делегировать на других специалистов свой план не стоит, так как необходимо составлять еженедельный, а лучше ежедневный, отчет о проделанной работе, где будут учтены все показатели. И если для достижения 70% порога по одному из показателей может не хватать компетенции, то это можно исправить, а отказ от выполнения - это уже будет являться неисполнением должностной инструкции.

На ряду с материальным поощрением было разработано и поощрение знаком отличия. Это кубок золотого цвета с надписью "Лучшему сотруднику". Вручается так же по итогам квартала и является переходящим призом. В случае, если сразу несколько сотрудников являются лидерами и полностью выполняют поставленные задачи, то их фотографии размещаются на доске почета с указанием достижений. Например: лидер по качеству обслуживания ( вывод на основе "Декады качества 2019г.), лидер с сфере разработки/внедрения новых программ и так далее.

В летний период, при спаде привлечения новых получателей социальных услуг в связи с летними каникулами, планируется провести совместное мероприятие с партнерами "Левобережный банк". Так как банки многие годы уже работают по системе КРІ, специалист (он же бизнес-тренер) сможет ответить на дополнительные вопросы о плюсах данной системы мотивации, а так же провести тренинг по командообразованию, чтобы специалисты лучше понимали, что такие вопросы как разработка новых программ для работы с семьями и даже работа, связанная с расширением числа Партнеров зависит не от отдельно взятого специалиста, а от всей команды. И каждый должен вносить свой вклад в улучшение работы учреждения.

## Заключение

Мотивация специалистов является достаточно актуальной проблемой, требующей использования новых технологий.

Мотивация включает в себя не только выявление ведущих мотиваторов на рынке труда, но и стимулов, которые способствуют качественному выполнению своих профессиональных обязанностей персоналом для повышения престижа организации и в целом необходимости существования учреждения такого формата организации.

Был проведен опрос с целью выяснения аспектов, влияющих на мотивацию персонала в анализируемой организации и разработана программа по ее улучшению.

Программа мотивации действует в учреждении с начала календарного года. По истечению этого времени можно сделать выводы, что программа мотивации на основе КРІ имеет успехи при применении ее в социальной сфере. Порядка 60% сотрудников уже со второго месяца выполняют плановые показатели на 50% и более, с третьего месяца - 70%.

При повторном опросе сотрудников о мотивации к работе, молодые специалисты ответили, что теперь кроме долга и желания быть полезными обществу, есть и реальный (осязаемый) стимул для работы, а специалисты более старшего возраста или имеющие больший опыт работы в социальной сфере видят в данной системе упрощенные и систематизированные требования в количественном показателе, что упрощает планирование рабочего времени.

Как показала практика, система мотивации, действующая на основе КРІ, может быть успешно применима не только в коммерческой сфере, но в сфере социального обслуживания.

Любая организация ставит перед собой конкретные цели и задачи для достижения этих целей. Система КРІ, внедренная на базе "Ростка", позволила увеличить объемы оказываемых услуг за счет привлечения новых

получателей социальных услуг. Программа повысила мотивацию специалистов по социальной работе, заметна их увлеченность в процессе разработки различных программ для учреждения, появилось дополнительное материальное премирование, рассчитываемое из процента выполненных плановых показателей за квартал.

В качестве рекомендаций для руководителя, хотелось бы отметить, что прежде чем приступать к разработке программы мотивации на основе КРІ, следует выявить необходимость данной программы исходя из текущей ситуации в учреждении. В случае если цели, которые стоят перед организацией и так выполняются и перевыполняются, то переход на новую систему может наоборот затормозить прогресс из-за непонимания "зачем чинить, что и так не сломано".

После того как было определена необходимость новой программы мотивации для сотрудников, следует четко определить цели организации на определенный период: квартал, полгода, год.

Программы такого рода рекомендуют разрабатывать на срок не менее полугода, так как квартал - слишком незначительный временной промежуток, в рамках крупной организации, для отслеживания динамики в ходе достижения поставленных целей. [32]

После того как цели определены, к ним необходимо добавить количественные показатели. Например, учреждение должно разработать/внедрить 2 (количественный показатель) программы по работе с семьями ТЖС, успешно (качественный показатель) применить программу с 10 семьями (количественный показатель) в течении квартала.

Программа на основе КРІ должна разрабатываться в рабочей группе. А именно:

- 2-3 специалиста по социальной работе, так как они понимают процесс своей работы и могут сказать какой из показателей лучше не вносить в систему, поскольку его выполнение или невыполнение не отразится на функциональности учреждения;

- специалист отдела расчетов - бухгалтер, который сможет произвести точные расчеты премирования по результатам месячных показателей;
- и, конечно же, сам директор (или заведующий отделением, если вопрос решается на базе отдельного подразделения) или его заместитель, так как именно он видит работу всего учреждения в целом и понимает на сколько будет целесообразно внедрение такой системы.

После разработки программы обязательно необходимо проинформировать сотрудников о внедрении новой системы. На еженедельном плановом собрании сотрудники оповещаются в устной форме, также должна быть осуществлена рассылка на электронные ящики Приказа о внесении изменений, который должен быть подписан директором учреждения.

Рекомендовано предоставить сотрудникам новую систему в виде таблицы, с добавлением свободного столбца. В нем специалист сможет на протяжении месяца делать для себя пометки и отслеживать свою собственную динамику. Это поможет к концу расчетного периода подтянуть свои показатели.

На следующем этапе, после ознакомления сотрудников, проводится дополнительное собрание, на котором специалисты могут задать дополнительные вопросы по разработанной программе.

И обязательно сотрудникам предоставляются дополнительные соглашения к трудовому договору, информирующие о внесении этих дополнений.

Самому же руководителю необходимо в информационном письме или при личной встрече с сотрудниками подразделения объяснить с чем связано такое изменение. А именно:

- конкретизация рабочих задач;

- установление количественных показателей для лучшего распределения рабочего времени;
- возможность получения различных материальных и нематериальных вознаграждений за проделанную работу и тд.

Дополнительно необходимо оформить доску почета (при ее отсутствии), приобрести фото рамки и переходящий приз. В случае нематериальных вознаграждений таких как: тренинги, курсы повышения квалификации, мероприятия развлекательного характера - определить место, где возможно воспользоваться данным вознаграждением, то есть рассмотреть вариант привлечения Партнеров и использование их ресурсов.

## Список литературы

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник. - 4-е изд. Стандарт третьего поколения. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
2. Басырова Э.И., Оценка и активизация использования трудового потенциала промышленного предприятия, Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Москва. - 2014. - № 12 (71) ч.1 - С. 111 - 115.
3. Бянкина Е. С. Диагностика системы мотивации стимулирования и оплаты трудовой деятельности на примере ООО «ДНС Приморье», г. Уссурийск // Молодой ученый. - 2016. - №12. - С. 1154-1156.
4. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: Проспект, 2016. - 320 с.
5. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию. Курс лекций. - М.: «ЧеРо», при участии издательства «Юрайт», 2002. - 336 с.
6. Головин С. Словарь практического психолога. - М.: Наука, 1998. - 232 с.
7. Зайцев, Д. В. Организация, управление и администрирование в социальной работе / Д.В. Зайцев. - М.: Дашков и Ко, Наука-Спектр, 2015. - 264 с.
8. Зарецкий, А. Д. Менеджмент социальной работы / А.Д. Зарецкий. - Москва: Огни, 2017. - 192 с.
9. Иванова, С. Мотивация на 100%. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 214 с.
10. Иванников В.А. Мотивационная сфера личности: курс лекций. - М.: АСОУ, 2008. - 112 с.
11. Ильин е. П. Мотивация и мотивы. - СПб, 2000, - 430 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
13. Ключков А. К. КРІ и мотивация персонала.- М.: Эксмо, 2010 - 160 с.

14. Коптева К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала// Основы экономики, управления и права. №4 (16). - с.126-132.
15. Котлер Филип. Основы маркетинга. Основы маркетинга Краткий курс. - Москва - Санкт-Петербург - Киев: Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2007. - 656 с.
16. Крылов, Евгений Пароконвектомат: технологии эффективной работы / Евгений Крылов. - М.: Ресторанные ведомости, 2016. - 128 с.
17. Куканова, Е. В. Введение в специальность. Социальная работа / Е.В. Куканова, П.Д. Павленок, А.Б. Шаповалов. - М.: Инфра-М, Форум, 2016. - 128 с.
18. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл; Академия, 2004. - 352 с.
19. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров. - М. : Издательство Юрайт, 2015. - 398 с.
20. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури Основы менеджмента. - М.: Наука, 2017 - 320 с.
21. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. - СПб.: Евразия, 1999. - 478 с.
22. Музыченко В. В. Управление персоналом/ В. В. Музыченко - М.: Академия, 2011. - 442 с.
23. Никишина, В. Б. Психодиагностика в системе социальной работы / В.Б. Никишина, Т.Д. Василенко. - М.: Владос-Пресс, 2013. - 208 с.
24. Основы социальной работы. - М.: Academia, 2013. - 288 с.
25. Основы социальной работы. - М.: РИОР, 2013. - 160 с.
26. Платонова, Н. М. Введение в теорию социальной работы / Н.М. Платонова. - М.: Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, 2015. - 188 с.

27. Реан, А.А. Психология личности в трудах отечественных психологов: Самоактуализация и самотрансценденция личности. - СПб: Питер, 2009. - С. 321.
28. Тетерский, С. В. Введение в социальную работу / С.В. Тетерский. - Москва: СИНТЕГ, 2016. - 496 с.
29. Фирсов, М. В. Введение в профессию "Социальная работа"/М.В. Фирсов, Е.Г. Студенова, И.В. Наместникова.- М.: КноРус, 2014. - 224 с.
30. Фридман, А. Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента. - М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2015. - 480 с.
31. Шадриков, В.Д. Введение в психологию: мотивация поведения / В.Д. Шадриков. -М.: Логос, 2001.-135 с.

Электронные ресурсы:

32. Гнатышина Е. В., Евплова Е. В. Разработка системы мотивации персонала // Молодой ученый. — 2015. — №14. — С. 239-243. — URL <https://moluch.ru/archive/94/21071/> (дата обращения: 02.03.2019).
33. Лаптев Илья. Система мотивации персонала - эффективные схемы и методы. - URL: <https://ipshnik.com/rabota-s-kadrami/sistema-motivatsii-personala.html>.
34. Лень М. Ю. Применение КРІ в построении системы мотивации // Молодой ученый. - 2017. - №52. - С. 104-106. - URL <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (дата обращения: 8.03.2019).
35. Синетова Р. Г. Исследование трудовой мотивации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2015. - Т. 13. - С. 1866 -1870. - URL: <http://e-koncept.ru/2015/85374.htm>.
36. МБУ ГСЦПН "Росток". - URL <http://xn---24-bedtamjj.xn--plai/nashi-uslugi.html>
37. Министерство социальной политики Красноярского края. - URL <https://szn24.ru/>

Таблица 1. Ключевые показатели эффективности специалиста по социальной работе.

Должностные обязанности	Ключевые показатели эффективности
<p><b>Первичный прием и консультация получателей социальных услуг</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых клиентов - не менее 7 клиентов в месяц на полустационарную форму обслуживания для одного специалиста.</li> <li>2. Своевременность предоставления консультаций и других услуг учреждения не менее 50 в месяц .</li> <li>3. Проведение в квартал не менее 3 родительских собраний в школах, садах</li> <li>4. Собрание с подростками техникумов, университетов не менее 3 в квартал.</li> </ol>
<p><b>Развитие инновационных методов реабилитации семей СОП и ТЖС</b></p>	<p>Участие каждого специалиста по социальной работе в разработке программы в равной доле - не менее 20% (исходя из количества специалистов - 10, разделенных на 2 команды для разработки необходимых программ в количестве 2 штук); (обязательно составление отчета о проделанной работе каждым конкретным специалистом, где будут указаны: время, затраченное на разработку каждого пункта программы, какое новшество привнес специалист).</p>
<p><b>Развитие проектной деятельности</b></p>	<p>Перенос уже готовых технологий и разработанных программ терренкуров на конкретные территории "Ростка", и разработка программ для детей-подростков с участием каждого специалиста не менее 10% рабочего времени (обязательно составление отчета о проделанной работе каждым конкретным специалистом).</p>

<p><b>Увеличение числа детей, участвующих в конкурсах и мастер-классах</b></p>	<p>Мотивирование и привлечение не менее 2 детей для участия в конкурсах и мастер-классах в месяц на одного специалиста. Подготовка и участие проводится совместно со специалистом по социальной работе.</p>
<p><b>Школьное обучение и проф.ориентация</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение уровня знаний и наличие положительных отметок. Наличие аттестации по предметам - не менее 80% учащихся.</li> <li>2. Прохождение анкет на проф.ориентацию - не менее 5 детей за месяц на одного специалиста.</li> <li>3. Посещение и организация мероприятий по профессиональной ориентации для подростков.</li> <li>4. Анализ возможности применения программы по профориентации "Путь к успеху" на базе "Ростка".</li> </ol>
<p><b>Работа с номенклатурой и документооборотом</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доля документов, оформленных без нарушения требований нормативно-правовых актов.</li> <li>2. Число подготовленных в срок документов, включая отчеты.</li> </ol>
<p><b>Межведомственное взаимодействие</b></p>	<p>Ведение переговоров с организациями различных сфер деятельности с целью привлечения таковых в качестве Партнеров. Должно быть совершено не менее 2-х переговоров в месяц на одного специалиста в любом формате (электронная переписка, телефонные звонки, личные встречи).</p> <p>Обязательно составление отчета с приложением распечаток переписки, составления телефонограмм или записи проведения личной встречи.</p>

## Опрос

1. Ваш возраст.

2. Стаж работы в социальной сфере.

- 0-10 лет
- 10-15 лет
- 15 лет и более

3. Стаж на текущем месте работы.

- 0-3 года
- 3-5 лет
- 5-10 лет

4. Что повлияло на выбор профессии. (Ответ в свободной форме)

---

5. Как Вы относитесь к своей профессии. Укажите значение от 0 до 10, где 0 - это полностью отрицательно, а 10 - полностью положительно.

6. Удовлетворенность режимом работы.

- удовлетворен
- затрудняюсь ответить
- не удовлетворен

7. Удовлетворенность разнообразием работы.

- удовлетворен
- затрудняюсь ответить
- не удовлетворен

8. Удовлетворенность размером оплаты труда.

- удовлетворен
- затрудняюсь ответить/воздерживаюсь от ответа
- не удовлетворен

9. Возможность продвижения по службе.

- имеется
- отсутствует
- не задавалась этим вопросом

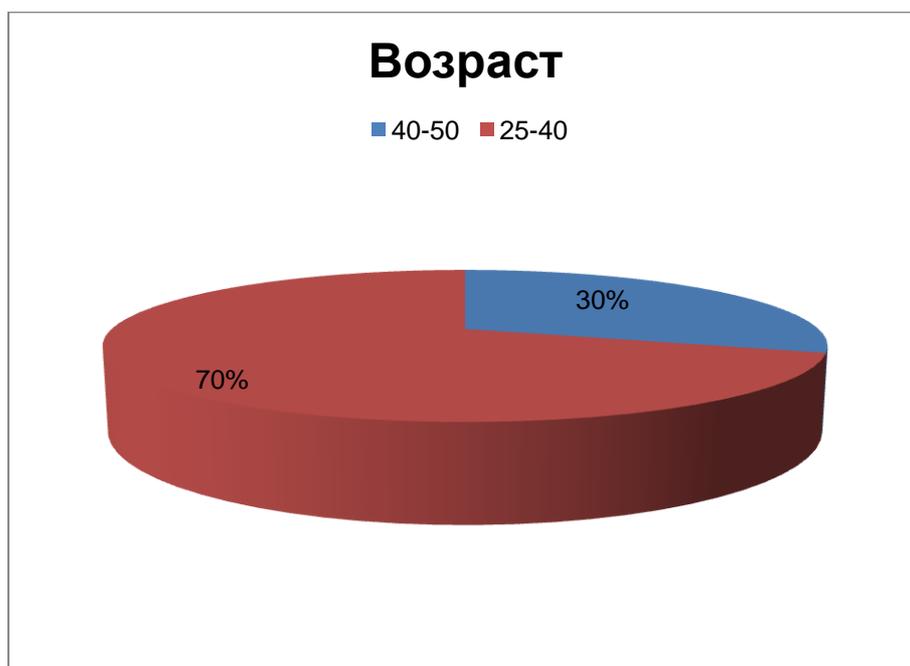
10. Отношения с коллегами.

- хорошие
- нейтральные
- негативные
- не поддерживаю контакт (кроме рабочих вопросов)

Результаты опроса.

Вопрос 1. Ваш возраст.

Респондент	Возраст
1	42
2	37
3	27
4	35
5	49
6	29
7	43
8	25
9	36
10	34



Вопрос 2. Стаж работы в социальной сфере.

Стаж в социальной сфере		
0-10 лет	10-15 лет	15 и более
<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>



### Вопрос 3. Стаж на текущем месте работы.

0-3 года	3-5 лет	5-10 лет
80%	20%	0%



### Вопрос 4. Что повлияло на выбор профессии.

50% респондентов ответили, что выбрали эту профессию из-за возможности помогать людям в сложных жизненных ситуациях. То есть работа "во имя всеобщего блага".

30% выбрали работу в социальной сфере после получения профильного образования. Данная сфера их привлекла новизной профессии и многогранностью конкретных случаев.

И 20% ответили, что не знают и не уверены в правильности выбора профессии.

Вопрос 5. Как Вы относитесь к своей профессии. Укажите значение от 0 до 10, где 0 - это полностью отрицательно, а 10 - полностью положительно.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
					40%	10%	30%	10%	10%	



По данным этой таблицы видно, что все респонденты положительно отзываются о своей профессии. Но как и в любой сфере есть свои плюсы, так присутствуют и минусы.

Крайне негативного отношения не высказал ни один из опрошенных.

## Вопрос 6. Удовлетворенность режимом работы.

Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
70%	30%	0%



Более половины специалистов по социальной работе удовлетворены графиком работы: нормированный рабочий день, фиксированный обеденный перерыв, выходные в государственный праздники. 30% опрошенных затруднились ответить, так как ранее работали по сменному графику.

### Вопрос 7. Удовлетворенность разнообразием работы.

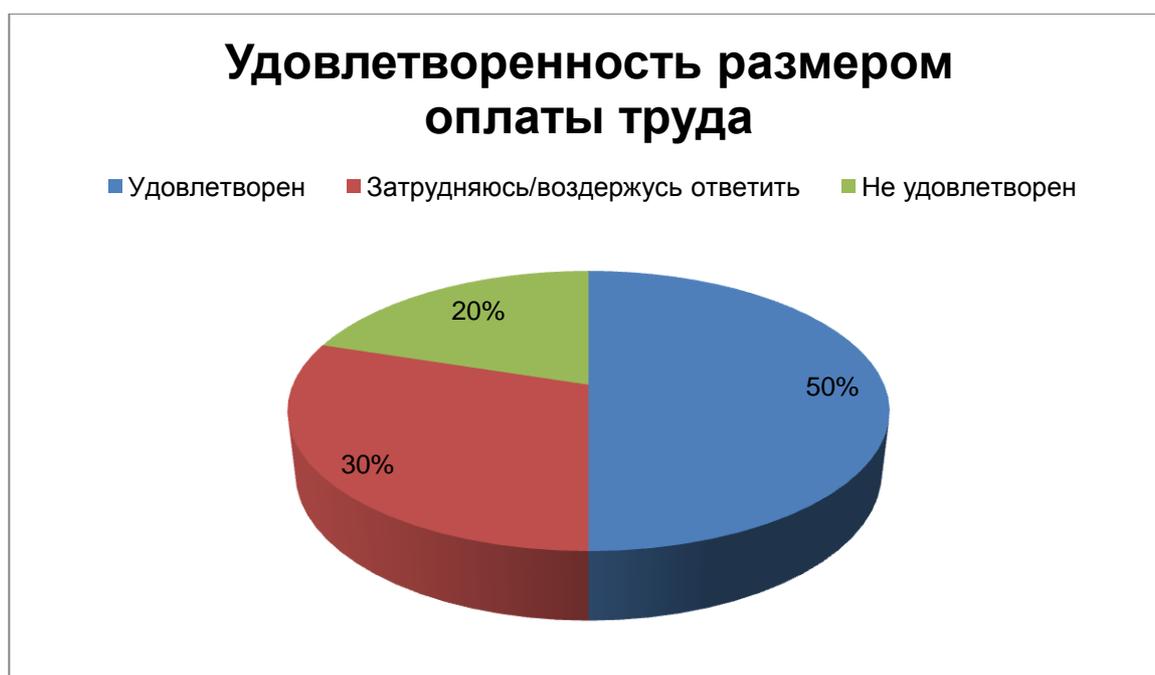
Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен
70%	20%	10%



70% опрошенных полностью удовлетворены разнообразием работы. Ведь тут возможна и работа со случаем, и проведение каких-либо мероприятий, посещение и организация мастер-классов, разработка развивающих программ, работа с Партнерами и так далее. 20% воздержались от ответа, так как в силу небольшого профессионального опыта еще не обладают такой мультитазачностью и возможностью переключения с одного вида деятельности на другой.

## Вопрос 8. Удовлетворенность размером оплаты труда.

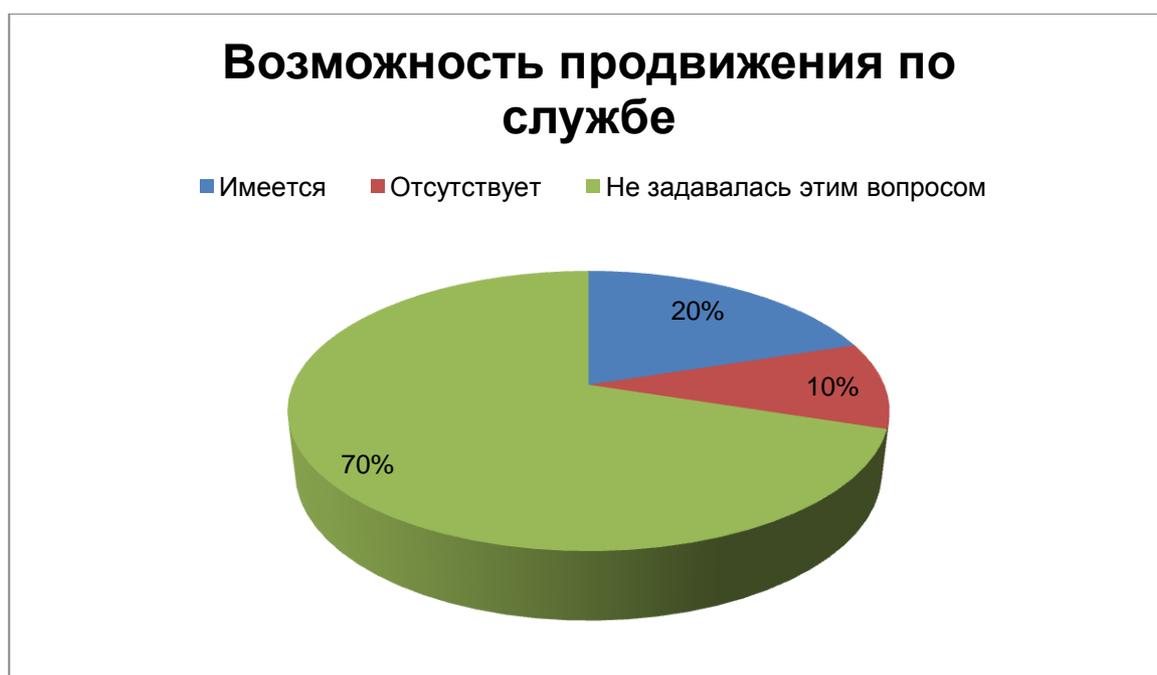
Удовлетворен	Затрудняюсь/воздержусь ответить	Не удовлетворен
50%	30%	20%



Как можно увидеть, 20% сотрудников не удовлетворены уровнем заработной платы - и это специалисты, которые не находятся в браке и не имеют собственного жилья. 30% воздержались от конкретного ответа - это означает, что уровень заработной платы не играет решающей роли в выборе профессии.

### Вопрос 9. Возможность продвижения по службе.

Имеется	Отсутствует	На задавалась этим вопросом
20%	10%	70%



По ответам на данный вопрос, видно, что большая часть специалистов не заинтересована в карьерном росте, хотя возможности для этого имеются. Например сейчас в МБУ СО ГСРЦН "Росток" открыта вакансия заведующего отделением, но 70% сотрудников даже не делали попыток узнать о таких возможностях.

## Вопрос 10. Отношения с коллегами.

Хорошие	Нейтральные	Негативные	Не поддерживаю отношения (кроме рабочих вопросов)
60%	40%	0%	0%



Сотрудничество, взаимопомощь и просто дружеское общение (например, во время обеда) является хорошим мотиватором для выполнения работы. Ведь если атмосфера в коллективе негативная, то не хочется выполнять больше своих обязанностей, помогать новым сотрудникам адаптироваться и так далее. В нашей ситуации 60% - большая часть респондентов отмечает, что отношения с коллегами хорошие и 40% отмечают, что отношения нейтральные.