

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
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 менеджмента организации

Моисеенко Маргарита Игоревна

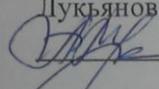
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
КРАЕВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ «ПСИХОНЕВРОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНТЕРНАТ ДЛЯ ДЕТЕЙ «СОЛНЫШКО»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

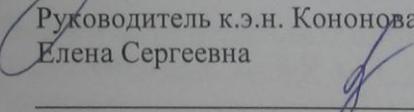
ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна



(дата, подпись)

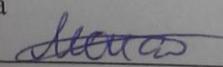
Руководитель к.э.н. Кононова
Елена Сергеевна



(дата, подпись)

Дата защиты 26.06.2017г.

Обучающийся Моисеенко
Маргарита Игоревна

14.06.2017г. 

(дата, подпись)

Оценка _____
(прописью)

Красноярск 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА

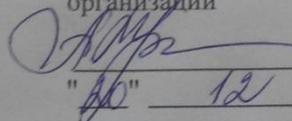
(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
(полное наименование института/факультета)

Кафедра менеджмента организации
(полное наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой менеджмента
организации

 А.А. Лукьянова
"10" 12 2016 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Моисеенко Маргарита Игоревна
группа 555

1. Тема Особенности мотивации персонала образовательной организации
(на примере КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей
«Солнышко»)

утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2017г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2017г.

3. Исходные данные для научного исследования: Устав КГБУ СО «ПНИ для
детей «Солнышко»; Психоневрологический интернат для детей
«Солнышко»; <http://ddi-ber.ru/index.htm>; Каверин С.Б. Мотивация труда. -
М.: Институт психологии РАН, - 2013.- 224с.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические аспекты мотивации персонала организации

4.2. Исследовать систему мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневро-
логический интернат для детей «Солнышко»

4.3. Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы
мотивации персонала организации

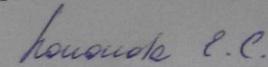
Приложения: анкетирование сотрудников организации

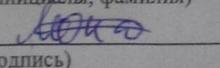
5. Графическая часть проекта:

5.1. Представить организационно-управленческий ресурс КГБУ СО
«Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

5.2. Оформить таблицу «Оценка мотивационных факторов»

5.3. Оформить таблицу «Мероприятия по повышению уровня мотивации»

Руководитель проекта _____ 
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 20 12 2016 г. 
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала организации	6
1.1. Понятие мотивации персонала	6
1.2. Особенности мотивации персонала образовательной организации	17
1.3. Методы мотивации персонала организации	20
1.4. Факторы, влияющие на мотивацию труда персонала	29
Глава 2. Исследование системы мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации	35
2.2. Анализ системы мотивации персонала организации	45
Глава 3. Мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»	57
3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации	57
3.2. Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий	63
Заключение	68
Список использованной литературы	71
Приложения	77

ВВЕДЕНИЕ

Суть управления организациями, заключается в определении целей, стратегии развития и принятия эффективных управленческих решений для достижения поставленных целей. При этом мотивация и морально-психологический климат – важные условия эффективности деятельности организации. Это параметры жизнеспособности коллектива, который включает в себя поведенческие, эмоциональные и познавательные компоненты.

Значение мотивации возрастает по мере ухудшения морально-психологического климата в современных организациях и снижения производительности труда, поэтому повышение эффективности процесса мотивации является важным источником конкурентного преимущества в современном государстве. Эффективная организация функционирования организации, благоприятный климат в коллективе, заинтересованность работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно - все это входит в перечень ключевых целей управленческой деятельности руководителя.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- охарактеризовать понятие мотивации;
- описать особенности мотивации персонала образовательного учреждения;
- изучить основные методы мотивации труда;
- описать факторы, влияющие на эффективность мотивации труда;
- дать организационно-экономическую характеристику КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»;
- изучить особенности мотивации персонала КГБУ СО

«Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»;

- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации и оценить их эффективность.

Объект исследования – КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко».

Предмет исследования – система мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко».

Практическая значимость исследования состоит в результатах разработки методов и рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала учреждения, что является необходимым в кризисных условиях хозяйствования, а также для повышения качества образовательного процесса.

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1. Понятие и сущность мотивации

Мотивация - важная функция менеджмента, в т.ч. в системе управления персоналом. Е.П. Ильин отмечает, что «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [20, с. 54]. Поэтому важной функцией менеджера становится мотивация исполнителей: формирование, принятие процедур и поддержка мотивации персонала.

На сегодняшний день существуют различные подходы к определению понятия мотивации. Как правило, авторы дают характеристику мотивации с учетом специфики того научного направления, которое они рассматривают.

Сам термин «мотив» сформировался от лат. moveo – «двигаю». Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» [29, с. 68].

В широком смысле, мотив – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, эталоны и т. п..

Мотив, как основа мотивации, по мнению профессора Т.Ф. Бурнса [13, с. 34], находится внутри человека. Другими словами, мотив – это совершенный образ во внутреннем плане сознания человека, но это не просто безупречное представление, а энергетически насыщенный образ важного, потребностно-значимого предмета [6, с. 32].

В социологическом словаре понятие «мотивация» рассматривается как:

- осмысление индивидом ситуации, выбор и оценка всевозможных моделей поведения, их предполагаемых итогов и формирование на данной базе мотивов;

- относительно стабильная система мотивов, определяющая поведение данного субъекта [57].

Современный экономический словарь трактует понятие «мотивация»,

как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и методы его инициирования, побуждения [31, с. 287].

По мнению Э.А. Уткина, мотивация - это состояние личности, определяющее уровень активности и направленности действий человека в определенной ситуации [38, с. 40].

Следующее определение дает Г.Г. Зайцев «мотивация»: «...это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности» [19, с. 129].

В указанных выше определениях мотивация характеризуется двумя составными элементами - направленностью и действием.

В свою очередь зарубежные исследователи Э. Шейн, М. Мескон, Ф. Хедоури под мотивацией понимают процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения собственных целей или целей организации [55, с. 340].

Таким образом, проведя анализ подходов к определению термина «мотивация», можно утверждать, что под мотивацией понимаются функциональные движущие силы, определяющие поведение живых существ.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить с помощью набора понятий, которые выделяет О.А. Страхова: потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение [34, с. 27].

Рассмотрим содержание данных понятий. Характерной чертой процесса мотивации является его основание на человеческих потребностях, являющихся главным объектом влияния на человека с целью побуждения его к действию. Потребность представляет собой различные виды и состояния «нехватки» чего-либо, которые определены человеком в конкретном часовом промежутке.

Потребности человека бывают физиологической (например, потребность в воде, в воздухе), психологической (например, потребность в

самореализации) или социальной направленности (необходимость становления личности). До тех пор, пока потребность будет существовать, человек будет чувствовать дискомфорт, и как следствие будет осуществлять поиски средства удовлетворения определенной потребности.

Удовлетворенная человеческая потребность хоть и пропадает, но часто не навсегда. В большинстве случаев, потребности имеют свойства возобновляться, меняя при этом лишь форму проявления, или получая другой уровень иерархии потребностей. Человеческие потребности являются главным источником его активности, как с практической, так и с познавательной точки зрения. Определенная и конкретно сформулированная человеческая потребность не всегда направлена на ее устранение.

Как считает Е.П. Ильин, для этого нужно определенное условие – наличие большого желания изменить сложившуюся ситуацию, а также удовлетворить человеческую потребность на уровне его ощущений [20, с. 45]. Данное условие является основным и определяет направление человеческих усилий для ресурсного обеспечения с целью воплощения действий и формирования возможностей, нужных для удовлетворения потребностей.

Стимул является центральным элементом управления ресурсами организации и внешним побуждением к деятельности. Именно стимулам принадлежит роль перевода потребностей и интересов в мотивы, т.е. в личностную смысловую причину действий, некую собственную заинтересованность.

В виде стимулов могут использоваться конкретные предметы, воздействие окружающих людей, обязательства, предоставляемые возможности, т.е. то, что хотел бы получить человек при условиях выполнения определенных действий. Но побуждение к действиям может выступать не только в виде стимулирования, но и мотивом самого человека. В таком случае, источником побуждения является мотивационная структура индивида, формирование которой происходит под воздействием личностных

факторов, воспитания и обучения. Мотивы по своей природе порождает сам человек, каждый раз сталкиваясь с новой проблемой или задачей, например, мотив достижения, познания и т.п.

Мотив – это то, что может вызывать определенные действия, которые вызваны личными потребностями человека, его чувствами или убеждениями. Один и тот же мотив может порождаться в зависимости от конкретной ситуации, как внешним действием, так и внутренней мотивационной структурой. Мотив заставляет личность действовать, для того чтобы удовлетворить свои потребности. Человеческое поведение приводит к определенному результату, который поддается оцениванию. Человек может анализировать ситуации взаимодействия (например, взаимодействие руководителя и подопечного) как обмен. Старания, интенсивность и качество работы гарантированно могут быть обменяны на важное для сотрудника вознаграждение.

Вознаграждения – это все то, что сотрудник считает ценным для себя. Но указанное понятие каждый человек рассматривает по-своему, поэтому различными являются оценки вознаграждения и его условная ценность.

То, что один человек считает ценным вознаграждением, для иного может быть, безусловно, бесполезным. Исследователи различают два типа вознаграждений: внутренние и внешние. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы, самоуважение, общение. Внутреннее вознаграждение может быть обеспечено созданием надлежащих условий работы, четкой постановкой задачи. Внешнее вознаграждение предоставляется организацией. Это, прежде всего, заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание, а также вспомогательные выплаты. Вознаграждения должны быть как моральными, так и материальными.

Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Они изображены на рисунке 1 [46, с. 23].

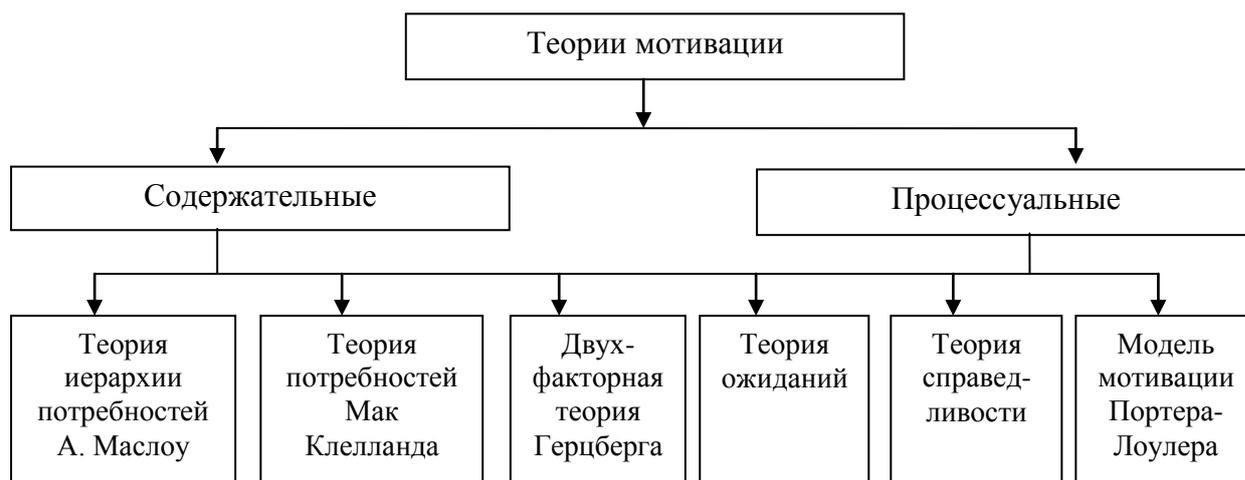


Рис. 1. Теории мотивации

Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. В научной литературе известны такие методы, как пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория факторов Герцберга. Основные процессуальные теории мотивации: Э. Лока, В. Врума, Адамса, а также модель Портера-Лоулера, объединяющая все концепции.

Эволюция теорий мотивации (таблица 1) происходила под влиянием изменения целей деятельности организации, желания повышения конкурентоспособности в бизнес - среде. При этом необходимо отметить, что эти цели меняются в соответствии с этапом жизненного цикла организации. Это позволит более эффективно подобрать инструменты для мотивирования работника.

Одним из первых идеи мотивации труда в научной литературе высказал Ф. Герцберг. Соглашаясь с систематикой потребностей и основными выводами теории А. Маслоу, Герцберг показал, что основную мотивирующую роль выполняют внутренние вознаграждения, тогда как вознаграждения внешние действуют ситуативно и неустойчиво.

Эволюция теории мотивации

Автор или теория	Содержание, цель	Достоинства	Недостатки
Пирамида потребностей Маслоу	Визуальное представление потребностей человека в образе иерархической пирамиды	Она очень популярна; проста и лаконична; она универсальна; она является основой других «улучшенных» теорий	Трудно найти практическое применение; не дает ответа на вопрос какова природа тех или иных потребностей; в модели не учтены индивидуальные различия людей
Теория приобретенных потребностей МакКлелланда	Делает основной упор на потребности высших уровней: стремление к власти, успеху и причастности. Выделяет людей, у которых доминирует одна из перечисленных потребностей; людей с потребностью во власти ставить на руководящие должности не ниже среднего ранга	На основе модели хорошо определяется предельный уровень власти, посильный для данного индивида	Модель не показывает механизм удовлетворения потребностей низшего уровня, которые в неустойчивой жизни в России не менее важны, чем высшие; люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели
Двухфакторная теория Герцберга	В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы	Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы; она показывает уровень удовлетворенности персонала своей работой; данный метод способен указать на проблемные аспекты рабочей деятельности персонала	Отсутствие тесной корреляции между удовлетворением и производительностью труда; трудности объективизации модели; наличие в организации двух групп факторов одновременно не всегда возможно

Теория ожидания Врума	Основана на положении, что наличие активной потребности - не единственная мотивация. Человек также должен надеяться, что действительно сможет ее удовлетворить	Теория позволяет установить твердое соотношение между результатами труда и вознаграждением только за эффективную работу; сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от работника; поднимать его самооценку, уровень полномочий и профессионализма	Очень высок разброс оценок и ожиданий, поэтому трудно формализовать модель и, соответственно, найти инструментальные методы для ее реализации
Теория справедливости Адамса	Работник субъективно определяет соотношения «усилия / вознаграждение» у себя и других работников на сходных должностях	Приводит к компромиссу между работодателем и сотрудником; Понимание теории помогает руководителям понять, что улучшая условия для одного человека, можно изменить восприятие других людей, что нарушит равновесие и создаст много проблем	Малые финансовые возможности для повышения вознаграждения; люди всегда друг другу завидуют

Дальнейшим развитием «содержательных теорий» мотивации является уточнение систематики потребностей в работах Д. МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности, представленные на рисунке 2: власти, аффилиации и достижения успеха [47, с. 112].

Особенность: для низового уровня кадров является важной потребностью соучастия. Потребность в аффилиации – это потребность чувствовать свою принадлежность к группе, стремление устанавливать тесные личные связи с другими людьми.

Для среднего уровня - потребность достижения. Потребность в достижениях – это стремление к достижению успеха, к тому, чтобы превзойти

других людей, чтобы решать сложные задачи, добиться личной цели, поставленной перед собой.

Для высшего уровня - потребность во власти (в частности, удержания власти). Потребность во власти – это желание воздействовать на других людей, контролировать их действия, нести ответственность за результаты деятельности других людей.



Рис. 2. Потребности человека по МакКлелланду

Особенностью мотивации управленческого персонала является то, что необходимо поддерживать уровень вознаграждения руководящего персонала всегда на более высоком уровне (в большем размере), чем для обычных сотрудников. Даже если не измерять эту разницу в зарплатном эквиваленте, то можно регулировать размер премиями или даже дополнительными благами по типу оплаты жилья или служебного автомобиля.

Теория справедливости, изображенная на рисунке 3, рассматривает мотивацию персонала с точки зрения их оценки ситуации и складывающегося у них в этой связи представления о справедливости отношений между ними и организацией [28, с. 79].

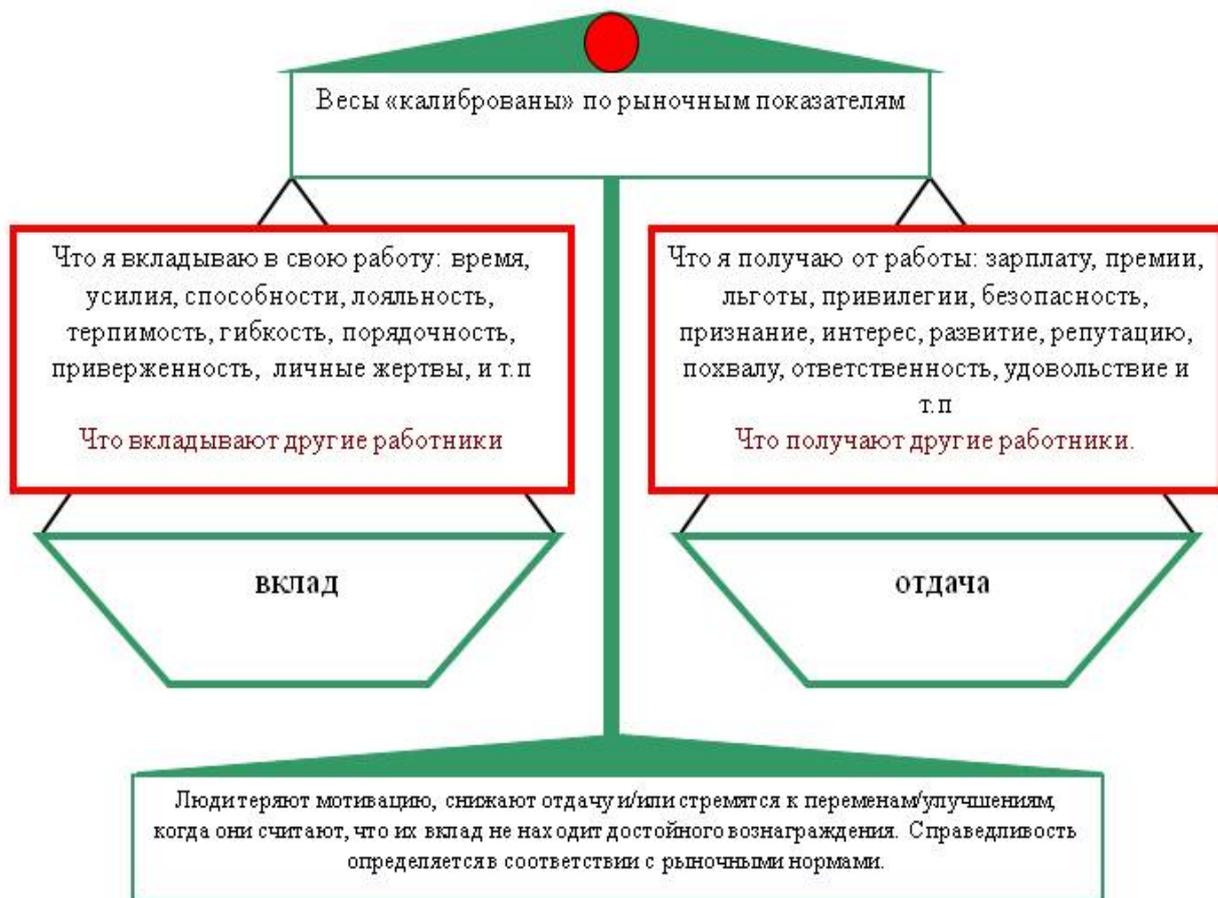


Рис. 3. Теория справедливости Дж. Адамса

Теория справедливости подчеркивает, что сотрудники предполагают, что вознаграждение их коллег будет осуществляться пропорционально по формуле [10, с. 321]:

$$M = \frac{\text{Усилия (A)}}{\text{Вознаграждение (A)}} : \frac{\text{Усилия (B)}}{\text{Вознаграждение (B)}} \quad (1)$$

Согласно данной теории стоит отметить, что руководители среднего звена, как и менеджеры низового уровня, справедливо полагают, что с приложением большего усилия вознаграждение возрастет. Задача высшего менеджмента - показать, что это действительно так. Если не сразу (с учетом кризиса), то впоследствии усилия будут учтены. Без такого подтверждения мотивация работать сверх меры пропадает.

Теория ожиданий Виктора Врума (рисунок 4) базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным

необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

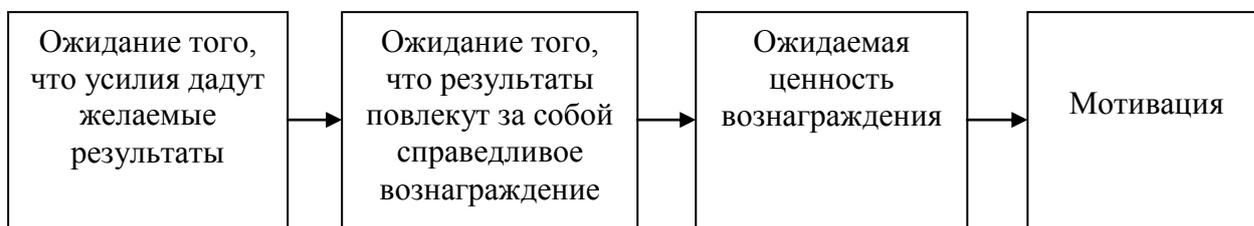


Рис. 4. Теория ожиданий В. Врума

Согласно данной теории, более трудоспособный, по его мнению, сотрудник имеет право ожидать не только того, что трудовые усилия будут вознаграждены, но и того, что его усилия будут оценены выше, чем усилия сотрудника, принесшего меньшую пользу. Эту особенность психологии также необходимо учитывать при построении системы мотивации.

Сравним основные мотивационные признаки по теории ожиданий на примере низового, среднего и высшего уровня управления (таблице 2).

Таблица 2

Основные мотивационные признаки по уровням управления

Мотивационный признак	Превалирует у менеджеров низового уровня	Превалирует менеджеров среднего и высшего уровня
Карьерный рост	+	
Менеджеры всегда хотят получать новый социальный статус		+
Похвала со стороны руководства	+	
Хорошая атмосфера в дружном коллективе	+	
Профессиональное развитие		+
Признание коллег	+	
Проведение разнообразных развлекательных мероприятий	+	
Официальное устройство на работу, гарантия получения соцпакета	+	

Возможность обучения, которое будет оплачено компанией		+
Высокий имидж организации		+
Возможность поездок в командировку за границу		+
Удобный рабочий график	+	
Удобное расположение организации	+	
Наличие кухни и столовой, а также комнаты, в которой можно отдохнуть	+	
Выдача абонементов в бассейны, тренажерные залы и т. д.		+

Модель Портера-Лоулера (рисунок 5) утверждает, что достигнутые результаты напрямую зависят от приложенных персоналом усилий, его особенностей и способностей, а также четкого понимания роли сотрудника в организации [61].

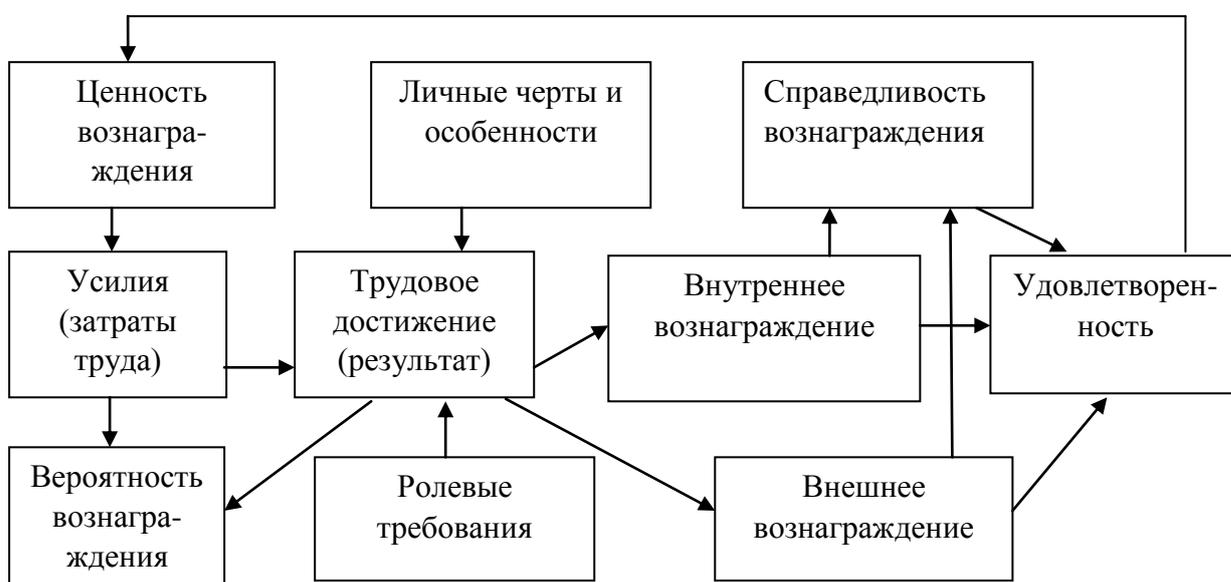


Рис. 5. Модель мотивации Портера-Лоулера

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это противоположно мнению большинства руководителей, а также мнению тех, кто считает монетарную модель мотивации единственно эффективной для персонала.

1.2. Особенности мотивации персонала образовательной организации

Текучка молодых кадров, «старение» коллектива, сложности в передаче опыта педагогов со стажем новичкам - основные проблемы педагогических составов образовательных учреждений. Во многом эти проблемы связаны со снижением уровня мотивации педагогов. Значение мотивации педагогов возрастает по мере ухудшения морально-психологического климата в современных школах, снижения качества образования и ухудшения поведения учеников.

Процесс мотивации персонала образовательной организации наделен рядом особенностей ввиду специфики сферы образования.

Для выявления проблем мотивации педагогов в марте 2017г. было проведено социальное исследование путем опроса в социальной сети «ВКонтакте». Было опрошено 100 педагогов.

Основные параметры мотивации педагогических работников приведены в таблице 3.

Таблица 3

Характеристика системы мотивации педагогов

Показатель	Характеристика
Объекты мотивации	Потребности и интересы педагогов
Наиболее эффективный метод мотивации	Социально-психологический Экономический / денежный
Частота мотивации персонала	Не реже 1 раза в квартал
Основа системы мотивации	Положение о мотивации персонала, приказ руководителя
Критерии оценки эффективности системы мотивации	Снижение текучести кадров, повышение качества образования

Система мотивации педагогического персонала должна быть максимально прозрачной. В случае если возникнет необъективность или же непрозрачность, станет возможным проявление обратного, демотивирующего эффекта.

Системный подход к совершенствованию системы мотивации является

решением для повышения мотивации педагогов. Такой подход раскрывается в рамках девяти этапов, позволяющих образовательному учреждению самостоятельно провести анализ и разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогов.

На первом этапе руководство учреждения приходит к осознанию потребности совершенствования системы мотивации сотрудников и формулирует саму проблему, требующую решения.

На втором этапе происходит постановка цели анализа на основе анализа основополагающих документов организации.

Третий этап отражает исследование группы вопросов, относительно применяемых в настоящее время в организации систем мотивации. В данной связи отметим, что анализируют следующие системы: систему материальной мотивации, систему нематериальной мотивации и систему социальной мотивации. Формы материальной мотивации основаны на денежном стимулировании деятельности сотрудников, например уровень заработной платы, размер и частота выплаты премий и пр. Формы нематериальной мотивации достаточно разнообразны: бесплатное обучение, оплачиваемый испытательный срок, участие в корпоративных мероприятиях. Социальная мотивация выражается в соответствующих формах общественного одобрения деятельности педагогов и связана с потребностью персонала в самоутверждении, получении права голоса при решении определенных задач. Четвертый этап выявляет проблемы мотивации педагогов.

На пятом этапе происходит анализ и определение принципов совершенствования системы мотивации. Принципы системы мотивации разнообразны и их применение в практике управления зависит от поставленной цели разработки системы мотивации педагогов. Примерами принципов выступают: соответствие уровня оплаты должностным обязанностям, дифференцированная система оплаты.

Шестой этап охватывает анализ структуры педагогического коллектива по количеству и качеству, в процессе которого происходит анализ структуры

по показателям управления персоналом, определяя численность педагогов по категориям и должностям, анализируя половозрастную, образовательную и профессионально-квалификационную структуры, внутреннюю мобильность персонала и ряд других.

Стоит отметить, что при выборе показателей управления педагогическим коллективом основываются на принципах анализа показателей, среди которых отметим следующие: одинаковые методики измерения, существенное значение, сравнимость и измеримость показателей, низкая трудоемкость сбора и комплексный анализ.

После проведения анализа структуры персонала по количеству и качеству, что предполагается сделать на шестом этапе, переходят к седьмому этапу, сущность которого заключается в выявлении потребностей педагогов. Данный анализ можно провести при помощи специально разработанной анкеты для выявления потребностей сотрудников. После выявления доминантных потребностей возможно проведение опроса на определение наиболее рациональных, желаемых форм мотивации и стимулирования.

Восьмой этап - применение выявленных форм мотивации и стимулирования.

Девятый (заключительный) этап - контроль и оценка результатов мотивации педагогов. Выражается, в первую очередь, в снижении текучки кадров и повышении успеваемости школьников.

Стоит отметить, что системный, комплексный подход к решениям проблем мотивации педагогических коллективов образовательных учреждений даст возможность решить одну из современных социальных проблем России, т.е. повысить качество образования.

Также, приведем некоторые общие принципы создания и поддержания внутренней мотивации, для работников образовательной организации:

- должны быть четко определены цели и задачи работы, а также система оценки качества;
- мотивацию подкрепляет благодарность за достигнутые результаты;

- благоприятный психологический климат способствует повышению мотивации;
- хорошими факторами мотивации служат продвижение в карьере, повышение категории педагога, повышение квалификации с элементами развития, реализация творческих замыслов педагога;
- существенным является использование в обучении личных разработок педагогов.

Итак, эффективность, да и вообще все показатели организации напрямую зависят от качества работы его сотрудников. 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 мотивации, о которых речь идет далее.

1.3. Основные методы мотивации персонала организации

В мире существует огромное множество методов мотивации сотрудников к эффективному труду. И выбрать определенный метод довольно сложно. Каждая компания работает по индивидуальному графику, соответственно на разные коллективы могут иметь воздействие разные формы и методы мотивации сотрудников к труду (рисунок 6).

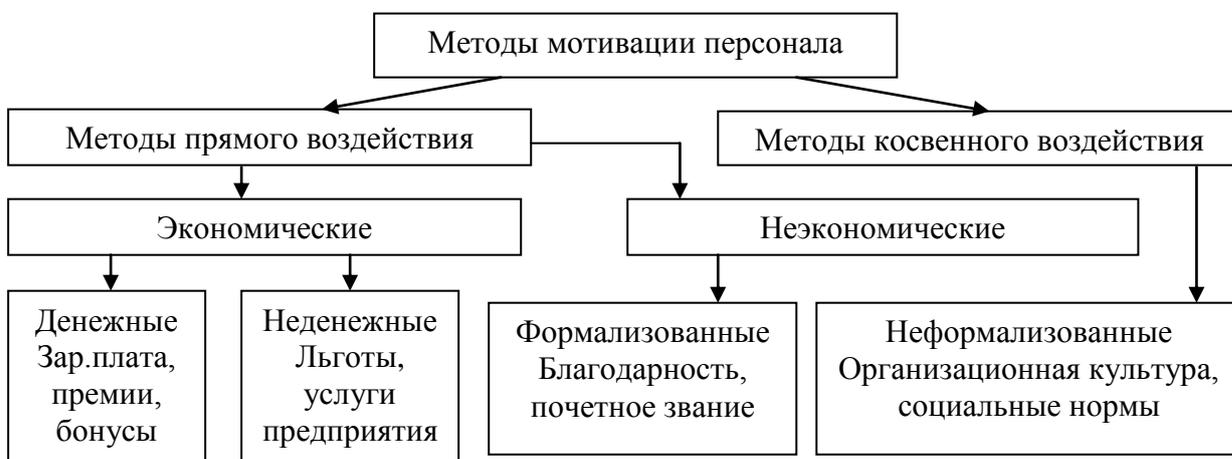


Рис. 6. Методы мотивации персонала

Методы, представленные на рисунке, также можно классифицировать и сгруппировать иначе. Можно выделить три сферы методов мотивации сотрудников организации к труду. Это экономический, организационно-административный (организационный) и социально-психологический (морально-психологический) метод. Рассмотрим каждый из них более подробно.

К экономическому методу мотивации можно отнести все виды финансовой мотивации сотрудников. Это премии, процентные надбавки за удачно завершённую работу, денежные компенсации и т.д. [24]. До недавних пор считалось, что данный метод мотивации является самым эффективным. Объясняется это достаточно просто. Каждый специалист устраивается на рабочее место с главной целью: финансово обеспечить себя и свою семью. Поэтому дополнительные финансы являются определяющим стимулом в работе сотрудников. Однако в экономическом методе мотивации есть свои нюансы. Во-первых, он должен быть четко синхронизирован с планами работы организации. Денежная мотивация необходима для быстрого, своевременного достижения поставленной цели. Поэтому внедрять данную форму мотивации необходимо для достижения какой-то конкретной цели.

Во-вторых, для того, чтобы поддерживать интерес к данному типу мотивации, можно время от времени публиковать в корпоративном издании, вывешивать на общий стенд предварительные итоги работы других сотрудников, подразделений и т.д. Видя, кто находится в лидерах, а кто немного отстает, специалисты будут мобилизовать свои силы для получения желанного вознаграждения.

В-третьих, финансовая система мотивации должна быть четко обоснована, она не должна выплачиваться специалистам систематически. Иными словами, если ежеквартально начислять сотрудникам некоторую сумму, то в скором времени они будут воспринимать ее не как поощрение за хорошую работу, а как ожидаемую, должную прибавку к заработной плате.

В-четвертых, все сотрудники должны четко понимать, за какую

деятельность им были начислены дополнительные деньги. Если распорядиться выплатить специалистам, удачно завершившим контракт, некоторую денежную сумму, а их не предупредить за что и в каком объеме эта сумма будет выплачена, то сотрудники просто не поймут, почему именно им были переведены данные деньги. Это может породить в глазах остального коллектива недоверие по отношению к компетентности руководителей.

В-пятых, денежное вознаграждение должно быть непосредственно связано с результатом труда. Только тогда оно несет максимальное мотивирующее значение. Если решено выплатить денежную сумму, но сделано это спустя несколько месяцев после завершения контракта, то эмоции от удачной сделки уже улягутся, а вознаграждение будет восприниматься как давно ожидаемая должная добавка к заработной плате.

Организационно-административный метод мотивации сотрудников к труду, по-другому еще называют «властным». Он базируется не только на соблюдении законодательства, трудового кодекса РФ, но и на признании распоряжений руководящего состава организации единственно верными, не подлежащими обсуждению или сомнению. Порою, во многих организациях дирекция стремится установить неформальное общение с подчиненными. Однако через некоторое время сотрудники перестают видеть в глазах руководства авторитет, слова которого не подлежат обсуждению. Таким образом, общая система взаимодействия сотрудников между собой, управления, достижения единых целей организации постепенно будет стремиться к нулю. В каждой организации должна существовать определенная иерархия, определяющая то, на какой ступени находится каждое должностное лицо, кому подчиняются сотрудники, как сформирована работа всей организации в целом. Только в этом случае работа сотрудников будет слаженной, а указания будут выполняться быстро и незамедлительно.

Морально-психологические методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения в жизнь. Одновременно с тем надо помнить, что морально-психологическая мотивация показывает самую высокую

эффективность среди прочих методов повышения производительности труда. В ее основе – формирование у людей устойчивого мнения относительно выполняемой работы. Ключевыми задачами здесь являются следующие: выработка чувства ответственности за свою деятельность, понимание ее важности для организации, профессиональная гордость за выполняемую работу. Для успешного применения данного метода необходимо создать соответствующую атмосферу (морально-психологический климат). Хорошо, если у сотрудников появится шанс проявить свои творческие способности или самостоятельно разработать новые идеи, позволяющие улучшить рабочий процесс (но не наносящие вред общему имиджу организации).

Социально-психологический метод мотивации определяет поведение сотрудников. Порою, психологический климат в коллективе намного важнее финансовой мотивации. Если сотрудники комфортно, уютно себя чувствуют на рабочем месте, могут свободно общаться с коллегами, то они более быстро и качественно выполняют свою работу. К тому же положительный психологический климат в коллективе позволяет избежать текучести кадров. Не редки случаи, когда специалисты, получая низкую заработную плату, держались за свое рабочее место, выполняли должностные обязанности лишь потому, что в этом коллективе они чувствовали себя комфортно и уверенно. На практике установить положительный психологический климат в коллективе можно при помощи различных тренингов, проведения праздников, корпоративных мероприятий и т.д. [26].

Повышение сотрудниками своей квалификации, получение новых знаний и навыков зачастую играет очень большую роль в наличии желания работать. Сюда же следует отнести возможности для профессионального роста, повышения в должности и другие привлекательные перспективы. Организационные методы мотивации заключаются в том, чтобы дать работникам стимул посредством организации для них семинаров и тренингов за счет организации. Также эффективным оказывается вовлечение работников в дела организации.

Основная опасность при планировании, в том числе при стратегическом – разработка нереалистичных планов. Это обычно происходит тогда, когда планы разрабатываются высшим руководством без участия тех сотрудников, которым предстоит эти планы исполнять. Поэтому крайне желательно к разработке планов привлекать их потенциальных исполнителей – они, как правило, лучше разбираются в конкретных обстоятельствах, в которых придется работать. Поэтому учет этой информации позволяет поставить не только конкретные и измеримые, но и достижимые цели.

Принудительное внедрение даже самых правильных изменений без поддержки «ключевых» сотрудников может вызвать сопротивление (осознанное или неосознанное) и даже скрытый саботаж среди среднего звена или рядовых сотрудников. А без участия этих сотрудников любые изменения обречены на провал – именно среднее звено готовит решения и затем реализует их, а рядовые сотрудники являются носителем информации, на основе которой готовятся решения.

Сотрудники, работающие длительный срок в организации, имеют большой багаж знаний, опыт, и среди них могут быть талантливые кадры, которых терять нельзя. Чтобы избежать возможных проблем с персоналом в процессе стратегических изменений, необходимо правильно их мотивировать, в т.ч. организационными и морально-психологическими методами, помимо материальной мотивации.

Значимость морально-психологических методов выражается в том, что люди стали проявлять стремление к непрерывному саморазвитию, желание достичь чего-то большего в жизни. Также к этому перечню можно причислить иные ценности и потребности, которые А. Маслоу раскрыл в пирамиде ценностей и в теории об иерархических потребностях [27]. Исследователи на второе место по значимости ставят именно такой вид мотивации персонала как саморазвитие и возможность карьерного роста. Работники, стремящиеся к саморазвитию, высоко ценят возможность пройти

семинары, тренинги, спонсируемые или организуемые предприятием. Профессиональный рост также необходим персоналу. Целеустремленный, развивающийся работник всегда стремится к сложным, важным проектам, к разработке и воплощению эффективных решений. Тренинги, семинары развивают и формируют мотивацию персонала, а карьерный рост ее усиливает и закрепляет [28]. Необходимо, чтобы персонал постоянно развивался, ведь это именно то, чего они ждут от организаций, а организации от них.

Также одним из важных критериев морально-психологического метода мотивации считается назначение сотрудников для выполнения некоторых обязанностей и задач, в которых они могут проявить свои самые лучшие и сильные стороны характера. Многочисленные исследования показали, что чем больше персонал использует свои сильные профессиональные качества, тем компетентнее становятся сотрудники и тем самым берут на себя больший спектр задач. Так, сотрудники чувствуют себя более полезными и становятся целеустремленными, что позволяет им достигать высоких личных и командных результатов. Работник ощущает оптимизм и энтузиазм, а, следовательно, появляется желание идти дальше и делать больше для организации.

Всем сотрудникам организаций важно чувствовать и осознавать свою значимость, а также видеть, что они признаны командой, социумом [29]. Если человек не осознает свою значимость, не видит пользы для других, тогда он быстро теряет интерес к своему делу. Для мотивации сотрудников, чтобы они видели и чувствовали, что вносят свой вклад в развитие организации, им необходимо признание. Любой человек хочет, чтобы его уважали, считались с ним, рассматривали его мнение и предложения. Работникам важно чувствовать, что они могут решать важные задачи и влиять на ситуацию. Существуют различные способы признания работника, например, получение грамоты или подарка, публичное поздравление, личная беседа с начальником, повышение в должности, возможность прохождения

семинара или тренинга и т.д. [30]. Признание может быть материальным и нематериальным, важно правильно и своевременно их сочетать. В этом случае, руководитель получает высокую производительность труда, здоровую атмосферу в коллективе и сильный командный дух. Кроме своевременности наград необходимо соблюдать баланс между командными и индивидуальными поощрениями персонала, так как они стимулируют конкурентное поведение. Существует риск, что неправильно использованный морально-психологический метод может привести к серьезным конфликтам между сотрудниками, а, следовательно, и к финансовым потерям организации.

Ключевая часть лидерства и один из главных факторов в мотивации персонала – контроль. Сотрудникам важно, чтобы их задачи, цели, ожидания были поставлены ясно и четко. Ежедневно в работу большинства работников входят следующие составляющие: ответственные лица, четкие и простые инструкции по выполнению задач, источники информации, которую персонал должен получать своевременно, ресурсы, сроки, конечный результат [31].

К одному из главных инструментов мотивации – контролю исполнения задач, руководитель должен приступать после предоставления своевременной и полной информации своим подчиненным. Если не осуществлять контроль, то руководители организации рискуют многим, от текучести кадров и незначительных финансовых потерь до получения статуса банкротства. Мотивируя персонал организации, руководители должны отдавать контроль равную долю внимания по отношению ко всем использующимся методам мотивации персонала.

Обратная связь необходима для того, чтобы сотрудник понимал, какие стороны ему необходимо совершенствовать, что изменить в выполнении своей работы, какие приобрести навыки, куда и как двигаться дальше. Для этого обратная связь должна быть конкретной, своевременной и понятной для работника. Морально-психологический метод мотивации персонала

вдохновляет работников, раскрывает их потенциал, совершенствует и мотивирует сотрудников [32].

Чтобы решить поставленную проблему, необходимо подготовить персонал. Важно правильно подавать им информацию; вовлекать персонал, который сопротивляется; помогать и поддерживать; возможно, манипулировать персоналом и пользоваться явным или неявным принуждением. Осознать необходимость и логику этих изменений помогает получение информации о планируемых стратегических изменениях. Если стратегия вовлекает потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они могут избежать сопротивления. Кооптация личности, распространенная форма манипуляции, подразумевает представление персоналу, который сопротивляется, желаемой роли при планировании и осуществлении стратегических изменений [33].

Отметим, что одна и та же форма мотивации в разный период времени может иметь противоположный результат. Так, скажем, если еще два года назад ежегодная премия, выплачиваемая лучшим сотрудникам, могла повлиять на увеличение продуктивности труда всего коллектива, то теперь она абсолютно никак не оправдала возложенных на нее функций. Объясняется это достаточно просто. Со временем потребности людей меняются. Если изначально их интересовали финансовые стимулы, то с повышением заработной платы, продвижением по карьерной лестнице, для них наиболее актуальным является возможность обучения за границей, представление своей организации на различных форумах и семинарах и т.д.

Стоит также отметить, что методы мотивации, применяемые в организации, могут отличаться по сфере деятельности организации.

Рассмотрим возможности применения общеизвестных методов менеджмента для решения задачи сочетания внешней и внутренней мотивации и стимулирования педагогов.

К экономическому методу можно отнести все виды финансового стимулирования педагогов к труду. Среди них можно выделить: надбавки,

премии, денежные компенсации и пр. Совсем еще недавно считали, что указанный метод мотивации наиболее эффективен. Но в экономическом методе, по нашему мнению, существуют свои особенности соединения внешней и внутренней мотивации:

- во-первых, он должен четко синхронизироваться с учебными планами;

- во-вторых, уровень материального вознаграждения должен отражать степень сложности и напряженности плановых заданий, а также объем трудовых усилий, необходимый для их выполнения;

- в-третьих, финансовый характер стимулирования нужно определенным образом обосновать;

- в-четвертых, всем педагогам организации необходимо четко понимать, за что именно им были начислены дополнительные финансовые средства;

- в-пятых, финансовое поощрение в любом случае должно быть определенно связано с результатами деятельности педагога.

Организационно-административный метод мотивации и педагогов к работе, другими словами называют «властным». Он основан не только на исполнении существующего законодательства и трудового кодекса Российской Федерации, а также на исполнении приказов директора. Административный ресурс обладает наибольшими возможностями мобилизации педагогов на достижение оперативных срочных целей. Данный метод наиболее применим в современных школах России.

Морально-психологические методы, несомненно, является самыми сложными для воплощения. В основе лежит формирование у педагогов устойчивого положительного мнения относительно работы, которую им поручено исполнить. Центральными задачами в этом случае являются: формирование чувства ответственности у педагога за свою работу, осведомление ее важности для системы образования, профессиональная гордость за качество образования и результаты учеников.

1.4. Факторы, влияющие на мотивацию труда персонала

Мотивация труда как метод эффективного поддержания трудовой дисциплины относится к числу проблем, решению которых в мировой практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные модели и политика мотивации труда, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках, а также должностных окладах, вследствие чего являются недостаточно эффективными.

При разработке системы мотивации следует учитывать основные факторы:

- бизнес-процессы в организации, стратегию и тактику продаж;
- распределение должностных обязанностей;
- морально-психологический климат;
- состояние организационной культуры и др.

Многие отечественные и зарубежные исследователи придерживаются единого мнения, что психологический климат в коллективе – очень сильный мотиватор (или демотиватор) и играет важную роль в процессе мотивации персонала, в т.ч. образовательных организаций. Данным термином в психологии обозначают общую удовлетворенность межличностными отношениями среди сотрудников [40]. Ведь известно, что хорошее настроение значительно улучшает работоспособность и повышает производительность. Известно, что там, где морально-психологический климат в коллективе напряженный, низкая эффективность и у всей деятельности. При этом неважно, какая численность в группе – два-три человека или две сотни, правила межличностных отношений сильно не различаются. В здоровом коллективе каждый его член старается выполнить свои обязанности, не перекладывает часть работы на других, переживает за общее дело.

В современном мире люди большую часть своего времени проводят на работе. В ходе выполнения обязанностей между сотрудниками часто

возникают споры и противоречия. Конфликты в межличностных отношениях, происходящие в организациях, очень часто тормозят деятельность организации, ухудшают общий результат.

По С.О. Панюшкину, конфликты в организациях могут происходить как между сотрудниками, занимающими одинаковую должность, так и между подчиненными и начальниками [41]. Причины возникновения противоречий могут быть различными. Это и перекладывание обязанностей друг на друга, и ощущение несправедливого отношения руководства, и зависимость результата сотрудников друг от друга. Спровоцировать конфликт в организации могут не только разногласия по поводу рабочих моментов, но и проблемы в общении, личная неприязнь между коллегами. Чаще всего противостояние может быть устранено сотрудниками самостоятельно путем переговоров. Иногда же управление межличностными конфликтами берет на себя руководитель организации, он выясняет причины и старается уладить возникшие проблемы. Случается, так, что дело может закончиться увольнением одного из конфликтующих.

Морально-психологический климат коллектива зависит от многих факторов (рисунок 7).



Рис. 7. Факторы, влияющие на морально-психологический климат

По данным на рисунке можно отметить, что сложность морально-психологического климата в том, что на его формирование влияют факторы, сложно поддающиеся описанию и корректировке: психологические, поведенческие, моральные.

Психологи выделяют несколько признаков, по которым можно определить хорошую мотивационную атмосферу в группе [42]:

- все члены коллектива настроены на совместную результативную деятельность;
- оценивают эффективность совместной деятельности и личный вклад каждого;
- организованность и сплоченность коллектива;
- неформальный и формальный лидер (начальник) являются одним лицом;
- коллеги искренне радуются за успехи друг друга.

Обуславливает развитие морально-психологического климата коллектива следующие пять факторов (рисунок 8).

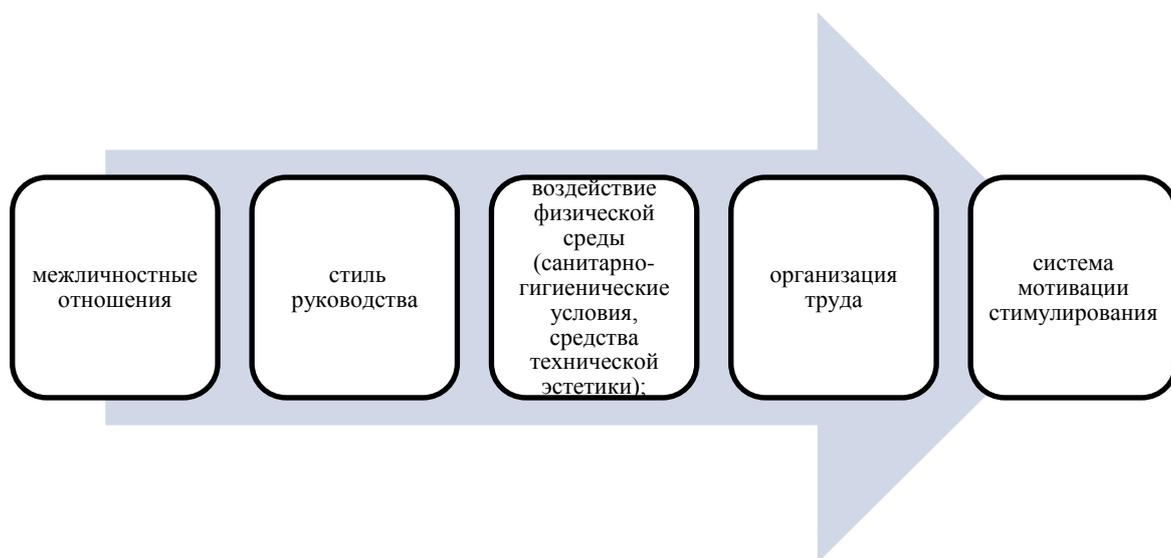


Рис. 8. Факторы развития системы мотивации на основе морально-психологического климата

Стоит подчеркнуть, что путь к системе мотивации начинается с межличностных отношений, на которые накладывается стиль руководства,

окружающая среда внутри организации и организация труда. Вследствие взаимодействия этих факторов формируется некая система мотивации персонала.

Важными факторами и критериями управления системой мотивации выступают также лидерство и авторитет [43]. Руководство (лидерство) осуществляется по отношению к людям и включает наличие влияния, используемого для достижения целей. Лидерство определяется как способность влиять на кого-либо для достижения поставленных в организации целей. Такое определение подразумевает, что лидеры привлекают других людей в процессе деятельности и стимулируют их к достижению целей.

По моему мнению, на авторитет руководителя, формирующего систему мотивации, оказывает влияние его образ жизни, сфера и стиль общения, общая культура, индивидуальные психологические особенности. Настоящий руководитель, имеющий предпосылки стать авторитетным лидером, должен уметь находить оптимальные решения, базирующиеся на определенной степени осведомленности и творческого мышления. Непрерывный контакт с людьми требует от руководителей эмоционально-волевой стабильности, психической стойкости и способности ликвидировать персональные, межличностные внутригрупповые конфликты [44].

То, как сотрудники ощущают себя на работе, во многом определяет их отношение к заданиям и эффективность их выполнения. Вдобавок, если вы нашли отличных специалистов, то лучше постараться удержать их в вашей организации. Комфортное ощущение на работе зависит от совокупности ряда факторов. Например, в плохую погоду могут возникнуть сложности с тем, чтобы добраться до работы. В мороз собственная машина не заводится, а общественный транспорт только испытывает на прочность нервы. Тут на помощь приходит доставка сотрудников на место работы. Таким образом, людям можно с утра подарить хорошее настроение, ведь им не придется торопиться и толпиться в общественном транспорте. Сотрудники, которых

доставили на работу с комфортом и в нужное время, и день свой начнут с совершенно другим настроением. А значит, и продуктивность будет выше.

Помимо удобного способа добираться до места работы каждый сотрудник ценит комфорт в своей рабочей зоне. Столы и стулья должны быть удобными. Вдобавок, важны такие параметры, как освещение, удобное расстояние от рабочих мест других работников, отсутствие сквозняков и комфортная температура воздуха [45]. Таким образом, можно привести максимум комфорта в рабочий процесс.

Итак, эффективность, прибыль, и вообще результативность организации прямо пропорциональны эффективности работы ее сотрудников. Чтобы персонал на высоком уровне выполнял свои обязанности, руководителю следует создать благоприятную для этого мотивационную среду. Следовательно, исходя из значимости мотивации для роста производительности труда, для повышения эффективности хозяйственной деятельности организации, необходимо сформировать эффективную систему мотивации в организации.

Мотивация - это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности. Стимул - это ведущий элемент управления мотивационными процессами, являющийся внешним побуждением к деятельности. Как раз стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную смысловую причину действий, собственную заинтересованность. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, воздействие других людей, обязательства и обещания, предоставляемые возможности, т. е. то, что желал бы получить человек за конкретные действия.

Наличие материальных и нематериальных мотивационных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга.

Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании. Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Задача руководства организации – разобраться в мотивационных потребностях своих сотрудников и постараться удовлетворить их.

Методы нематериальной мотивации персонала (организационные, морально-психологические) наиболее важны для организации на начальной стадии развития. Цель руководства на данном этапе – создать сплоченный коллектив, который готов пойти за руководителем не ради денег, а ради перспективы, личностного роста, повышения престижа. Основа моральной мотивации – это личность.

Отметим, что если в зарубежных странах организации акценты ставят на материальном стимулировании для повышения производительности труда, то в России акцент ставится на положительный морально-психологический климат, вследствие влияния которого повышается производительность труда без особых материальных стимулов.

С нашей точки зрения на современном этапе развития, более приемлемым будет использование теории справедливости Дж. Адамса, так как она помогает прийти к компромиссу между работодателем и сотрудником, когда их интересы сталкиваются. Так же можно целенаправленно влиять на мотивацию работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов данными.

Кроме того, на психологическом уровне, более чем актуальна теория ожиданий В. Врума. Сотрудник осознанно или неосознанно всегда сравнивает полученные результаты за труд со своими коллегами, а также с аналогичными позициями в других организациях. Учет потребностей персонала и адекватная оценка их результатов позволят снизить текучку кадров и удержать эффективных сотрудников.

Глава 2. Исследование системы мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Краевое государственное бюджетное учреждение социального обслуживания «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» создано 15.10.2010 года путем слияния двух детских домов интернатов для умственно отсталых детей. Юридический адрес учреждения: 662520, Красноярский край, Березовский район, пгт. Березовка, ул. Некрасова, д. 2А. Директор учреждения: Еремина Татьяна Юрьевна.

Учреждение является стационарным социально-медицинским учреждением, предназначенным для постоянного проживания детей-инвалидов в возрасте от 4 до 18 лет с отклонениями в умственном развитии, нуждающихся по состоянию здоровья в уходе, бытовом и медицинском обслуживании, а также в социально-трудовой реабилитации и воспитании.

Учреждение представляет собой комплекс зданий и сооружений в состав, которого входят: два жилых корпуса, прачечная, овощехранилище, гараж, складские и подсобные помещения.

Главный корпус состоит из: шести жилых отделений общей наполняемостью на 240 мест, компьютерного класса, читального зала, комнаты психологической разгрузки, творческой мастерской, студии швейного и кулинарного мастерства, логопедического кабинета, кабинета «Сенсорики», игровых комнат, зала лечебной физической культуры, актового зала, помещений отделения медико-социальной реабилитации, бухгалтерии и пищеблока. Корпус № 1 предусмотрен на 50 мест и включает игровые комнаты, музыкально - физкультурный зал, помещения отделения медико-социальной реабилитации, буфет на 50 посадочных мест.

Учредителем и собственником имущества учреждения является субъект Российской Федерации – Красноярский край. Функции и

полномочия учредителя от имени Красноярского края осуществляет министерство социальной политики Красноярского края. Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, имущество на праве оперативного управления, лицевой счет в казначействе Красноярского края, штампы, круглую печать. Учреждение руководствуется в своей деятельности указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, постановлениями и указами Министерства здравоохранения и социального развития РФ, Министерства социальной политики края, законами Красноярского края, а также Уставом.

Учреждение создано для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством Российской Федерации, Красноярского края полномочий министерства социальной политики Красноярского края в сфере социального обслуживания детей с серьезными нарушениями в интеллектуальном развитии в стационарных условиях.

Целями деятельности Учреждения являются:

- обеспечение создания условий жизнедеятельности детей-инвалидов, соответствующих их возрасту и состоянию здоровья;
- организация ухода и надзора;
- питание детей - инвалидов;
- социально-бытовое обслуживание детей-инвалидов;
- оказание медицинской, психологической и социально-правовой помощи детям - инвалидам;
- содействие в организации образования и физического воспитания детей - инвалидов с учетом их возраста, состояния здоровья, физических возможностей и умственных способностей;
- организация посильной трудовой деятельности, отдыха и досуга детей-инвалидов.

Для достижения указанных целей учреждение осуществляет основные виды деятельности:

- прием и размещение детей-инвалидов с учетом их заболевания, тяжести состояния, возраста, проведение мероприятий по их адаптации к новой обстановке;
- предоставление детям-инвалидам спального места в комнате, оборудованной необходимой мебелью;
- обеспечение создания соответствующих возрасту и состоянию здоровья детей - инвалидов условий проживания;
- обеспечение детям-инвалидам ухода с учетом состояния здоровья;
- обеспечение получения образования детьми-инвалидами по дополнительным общеразвивающим программам;
- обеспечение получения образования детьми-инвалидами по образовательным программам дошкольного образования;
- обеспечение получения образования по образовательным программам начального общего образования;
- обеспечение получения образования по образовательным программам основного общего образования;
- содействие в получении детьми-инвалидами медицинской помощи в объеме базовой программы обязательного медицинского страхования граждан Российской Федерации, целевых программ и территориальных программ обязательного медицинского страхования в государственных лечебно-профилактических организациях;
- содействие в обеспечении детей-инвалидов техническими средствами ухода и реабилитации;
- организация прохождения диспансеризации детей-инвалидов;
- организация питания детей-инвалидов с учетом состояния их здоровья.

Учреждение осуществляет свою деятельность, в соответствии с предметом и целями деятельности, Уставом, путем выполнения работ и оказания услуг. В соответствии с федеральным законом от 28 декабря 2013 года № 442 «Об основах социального обслуживания граждан в РФ», 01

января 2015 года учреждение зарегистрировано в реестре поставщиков социальных услуг, каждый получатель социальных услуг внесен в регистр, с каждым из клиентов заключен договор и подписана индивидуальная программа предоставления социальных услуг.

Услуги, которые оказывает учреждение, это:

- социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности детей;
- социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья детей;
- социально-психологические, предусматривающие оказание помощи в коррекции психологического состояния детей;
- социально-трудовые, направленные на реализацию трудовых возможностей;
- социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг;
- услуги в целях повышения коммуникативного потенциала клиентов, имеющих ограничения жизнедеятельности.

Учреждение выполняет государственное задание, которое в соответствии с предусмотренными в пункте 2.3 Устава основными видами деятельности Учреждения формируется и утверждается Учредителем. Показатели, характеризующие объем и качество государственной услуги для учреждения, утверждены приказом министерства социальной политики Красноярского края от 30 декабря 2014 года № 636-ОД. Учреждение использует средства субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности.

Для соблюдения требований законодательства в области пожарной безопасности в учреждении проведены все необходимые виды работ. Учреждение обеспечено основными средствами исходя из реальной потребности. Техническое состояние основных средств – удовлетворительно.

В учреждении организовано дошкольное, общее и дополнительное образование детей. Для определения образовательного маршрута воспитанников в 2016 году проведено 100% обследование специалистами территориальной ПМПК. Начальное общее, основное общее образование осуществляется на основании договоров об оказании образовательных услуг, путем зачисления в образовательные организации: – КГБОУ «Березовская общеобразовательная школа»-82 чел; – КГБОУ «Березовская общеобразовательная школа № 3» - 12 чел. Идет согласование с КГБОУ «Красноярская общеобразовательная школа № 5» (151 воспитанник) по обучению детей с тяжелыми нарушениями в рамках надомного обучения в 2017г. Дошкольное воспитание и развитие детей-инвалидов в интернате осуществляется специалистами и воспитателями учреждения на основании лицензии на образовательную деятельность, выданной Министерством образования и науки Красноярского края от 21.04.2015г № 7979-Л, в соответствии с адаптированной основной общеобразовательной программой дошкольного образования. Программа направлена на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, по основным образовательным областям: «Физическое развитие», «Социально-коммуникативное развитие», «Познавательное развитие», «Речевое развитие» и «Художественно-эстетическое развитие». Дошкольным образованием охвачено 26 чел – 100% детей.

Дополнительное образование в интернате осуществляется на основании лицензии на образовательную деятельность по дополнительным общеразвивающим программам, которые представлены различными мероприятиями познавательно-развивающего, физкультурно-спортивного характера, художественно - творческой, игровой и трудовой деятельностью. При реализации дополнительных образовательных программ педагоги ведут соответствующую документацию: программы, тематическое планирование,

конспекты занятий, индивидуальные карты обучающихся, журналы посещения занятий, дидактический и наглядный материал. Дополнительным образованием охвачено 100% детей.

За 2016 год государственное задание по государственной услуге учреждением выполнено на 98 %. Показатели, характеризующие объем государственной услуги (количество койко- мест, койко-дней) выполнены на 96 %. План койко-мест на 2016 год составил 290 единиц, выполнено – 286 единиц, отклонение составляет 4 единицы. Объективными причинами неисполнения данного показателя является: домашний отпуск получателей социальных услуг, госпитализация и неукомплектованность учреждения. Показатели, характеризующие качество государственной услуги выполнены на 100 %.

Медико-социальная помощь детям в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» осуществляется на основании лицензии на медицинскую деятельность № ЛО -24-01-002790 от 24 апреля 2015 года. Виды работ выполняемых в составе лицензируемого вида деятельности: при оказании первичной, в том числе доврачебной, врачебной и специализированной медико-санитарной помощи организуются и выполняются следующие работы (услуги): при оказании первичной доврачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: лечебной физкультуре, лечебному делу, медицинскому массажу, организации сестринского дела, сестринскому делу, сестринскому делу в педиатрии, стоматологии, физиотерапии; при оказании первичной врачебной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: организации здравоохранения и общественному здоровью, педиатрии; при оказании первичной специализированной медико-санитарной помощи в амбулаторных условиях по: неврологии, психиатрии, стоматологии общей практики.

Медико-социальная помощь в 2016 году осуществлялась согласно утвержденного комплексного плана работы. Воспитанникам в учреждении оказывается содействие в получении медицинской помощи в объеме

Территориальной программы государственных гарантий бесплатного оказания гражданам Российской Федерации медицинской помощи в Красноярском крае, госпитализации, диспансеризации, медицинских осмотров. С учетом состояния здоровья воспитанников учреждения обеспечен качественный уход, проводятся санитарно-гигиенические услуги. Ежедневно проводятся врачебные и фельдшерские осмотры по обращаемости с последующим динамическим наблюдением. При необходимости госпитализации в лечебно-профилактические учреждения, по показаниям, воспитанникам оказывается помощь и организуется сопровождение на весь период пребывания его в стационаре.

Профилактические осмотры проводятся врачами 1 раз в 3 месяца. Осуществляются все необходимые параклинические исследования. Ежегодно, в соответствии с Приказом министерства здравоохранения Российской Федерации от 15 февраля 2013 года «О проведении диспансеризации пребывающих в стационарных учреждениях детей-сирот и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации» в учреждении проходит диспансеризация детей. В рамках диспансеризации, в марте-мае 2015 года был проведен углубленный медицинский осмотр воспитанников врачами узких специальностей, проведены лабораторные и инструментальные методы исследования. По результатам проведенной диспансеризации воспитанников в 2016 году разработаны и исполняются планы реализации медицинской реабилитации.

Коечная мощность учреждения составляет 290 койко-мест. По состоянию на 31.12.2016г. в учреждении проживало 293 получателя социальных услуг, из них: 192 детей оставшихся без попечения родителей; 31 дети - сироты; 70 детей имеют законных представителей (родителей). Из них по возрастам: от 4-7 лет – 26 чел; от 7-14 лет – 137 чел; от 14-18 лет – 130 чел. Обоснованных претензий (жалоб) со стороны потребителей государственных услуг нет, предписания надзорных органов нет, полностью реализованы ИПР детей - инвалидов.

Общая численность персонала учреждения по штатному расписанию на 01.01.2017г. составила 332 единицы, в том числе по подразделениям: – административно-управленческий персонал – 15 ед., – хозяйственный отдел – 25 ед., – отдел кадров 5 ед., – автотранспортное подразделение - 4 ед., – отделение социально-консультативной помощи – 7 ед., – отделение социально-реабилитационное 57 ед., – отделение милосердия – 38 ед., – отделение медико-социальной реабилитации – 152 ед., – пищеблок – 24 ед., – сторожевая охрана – 5 ед.

Организационно - управленческий ресурс КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» показан на рисунке 9.



Рис. 9. Организационно – управленческий ресурс КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей Солнышко»

Организационно - управленческий ресурс реализуется через структуру управления в учреждении на основе компетентного подхода:

- первый уровень (стратегический) – Совет интерната, Попечительский совет, Административный совет, Директор школы;
- второй уровень (тактический) – Заместители директора, Педагогический совет, Общее собрание трудового коллектива;
- третий уровень (организационный) – методические объединения педагогов, Совет профилактики, библиотека, научное общество воспитанников, руководители объединений;
- четвертый уровень (исполнительский) – педагоги, воспитанники учреждения, младшие воспитатели, обслуживающий персонал.

Обеспеченность трудовыми ресурсами фирмы характеризуется данными, приведенными в таблице 4.

Таблица 4

Динамика численности трудовых ресурсов КГБУ СО
«Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

Категория персонала	Численность на 31.12.2014, чел.	Численность на 31.12.2015, чел.	Численность на 31.12.2016, чел.	2016 в % к 2014
Всего,	315	325	332	105,4
в т.ч. руководство	14	15	15	107,1
специалисты	31	34	37	119,4
педагоги	252	256	260	103,2
обслуживающий персонал	18	20	20	111,1

Анализируя данные, можно отметить, что численность персонала в отчетном 2016г. составляет 105,4% к 2014г. Изменения в списочной численности персонала произошли в связи с расширением структуры и дополнительного набора персонала.

Что касается структуры персонала, то она за 2014-2016гг. практически не изменилась, составив в 2016г.: 4,5% - руководители; 11,1% - специалисты и 78,3% - педагоги, обслуживающий персонал - 6%.

Далее проанализируем динамику движение персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко», данные представим в виде таблицы 5.

В организации наблюдается активное движение персонала. Наблюдается снижение коэффициента по приему, а также общего оборота рабочей силы. Снижение этих коэффициентов объясняется политикой учреждения по увеличению числа персонала, а также его обновления по возрастному показателю. Данные представлены на таблице 5.

Таблица 5

Анализ движения персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

Показатель	2014г., чел	2015г., чел.	2016г., чел.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2016/ 2015	2016/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	315	325	332	7	17	9,38	20,69
2.Количество принятых сотрудников, чел.	70	50	40	-10	-30	-20,00	-42,86
3.Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе :	40	20	20	0	-20	0,00	-50,00
- по собственному желанию	40	10	10	0	-30	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	10	10	0	10	0,00	100,00
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	110	70	60	-10	-50	-14,29	-45,45
5.Коэффициент по приему	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6.Коэффициент по увольнению	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
7.Коэффициент текучести кадров	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-

Далее проведем анализ системы мотивации труда в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко».

2.2. Анализ системы мотивации персонала организации

Учитывая, что изучение и оценка морально-психологического климата нередко представляет определенные трудности, то при анализе используются как ответы на прямо поставленный вопрос, так и ответы на вопросы косвенного характера. В связи с этим был проанализирован комплекс вопросов, который позволил наиболее объективно оценить морально-психологический микроклимат на работе у обследуемого контингента:

- лояльность коллектива к руководителю;
- оценка эффективности руководителя;
- оценка психологического комфорта персонала;
- оценка степени мотивированности коллектива организации.

Все подчиненные в большей или меньшей степени отметили следующие основные проблемы, мешающие эффективному руководству Руководителя:

- недостаточное понимание целей организации;
- неумение положительно мотивировать работников;
- неправильное отношение к критике в свой адрес;
- отсутствие навыков делового общения;
- непоследовательность в достижении целей.

Факторы, определяющие общее отношение к Руководителю, стали решающими для оценки деятельности учреждения и соответственно руководителя.

С помощью опроса/анкетирования (Приложение 2), сотрудников разделим на 3 группы:

- промоутеры (сторонники) - люди, которые указывают, что их жизнь стала лучше в результате взаимодействия с учреждением;
- пассивные (нейтральные) - люди, работающие за зарплату, и не более;
- детракторы (критики) - люди, которым взаимодействие с учреждением не нравится.

Каждая группа демонстрирует определенную модель поведения, а также определенный тип отношений. И каждая из этих групп требует разных действий со стороны руководителя. Например, 5 самых важных факторов, которые влияют на индекс чистой поддержки (NPS), показаны на рисунке 10.

По результатам анкетирования, баллы распределились следующим образом:

- 9-10 баллов – 36% опрошенных;
- 7-8 баллов – 42%;
- менее 7 баллов – 22% респондентов.

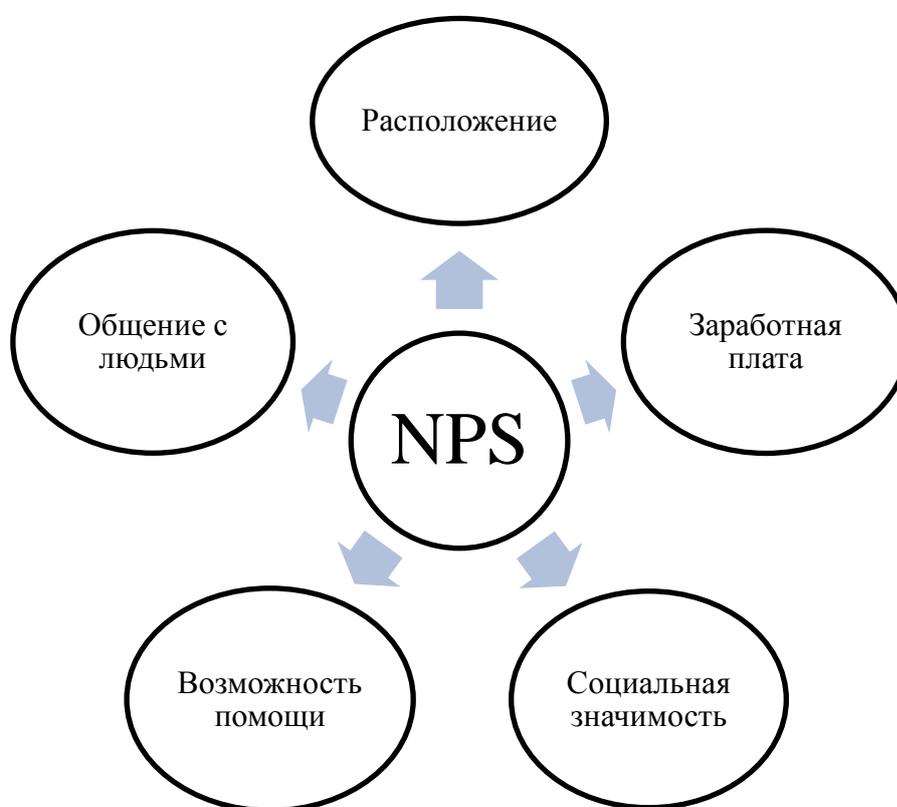


Рис. 10. Факторы, влияющие на индекс NPS в учреждении КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

Категоризация - лишь первый шаг. После этого необходимо рассчитать один простой показатель, который можно отслеживать ежемесячно для измерения прогресса организации и фокусировки усилий руководителя по внедрению улучшений. Рассчитаем индекс чистой поддержки (NPS, %).

$$NPS = КП-КД, \quad (1)$$

где КП – сотрудники-промоутеры, %;

КД – сотрудники-детракторы, %

$NPS = 36 - 22 = 14\%$.

Итак, наличие положительного показателя индекса чистой поддержки позволяет говорить о некой лояльности персонала, но при этом 22% персонала – детракторы, которых необходимо или уволнять, или переучивать.

В целях исследования сущности деятельности руководителя организации проведем оценку среды, создающей необходимые мотивационные стимулы для эффективной работы руководителя и достижения позитивного морально-психологического климата в коллективе. В своей деятельности руководитель использует элементы мотивирования персонала и повышения стимулирования эффективности деятельности подчиненных (рисунок 11).



Рис. 11. Фактические элементы системы мотивации в предприятии

При этом вследствие анкетирования сотрудников организации (Приложение 2 и 3), были выявлены следующие их текущие мотивационные предпочтения – рисунок 12. Были опрошены все сотрудники организации.

По результатам анкетирования и изучения действующей системы мотивации можно сделать вывод о частичном учете мотивационных факторов в деятельности руководителем организации. Так, факторы заработной платы, премирования, похвалы от руководителя – используются, а вот возможность карьерного роста, самореализация и отношения с коллегами – мало учтены.

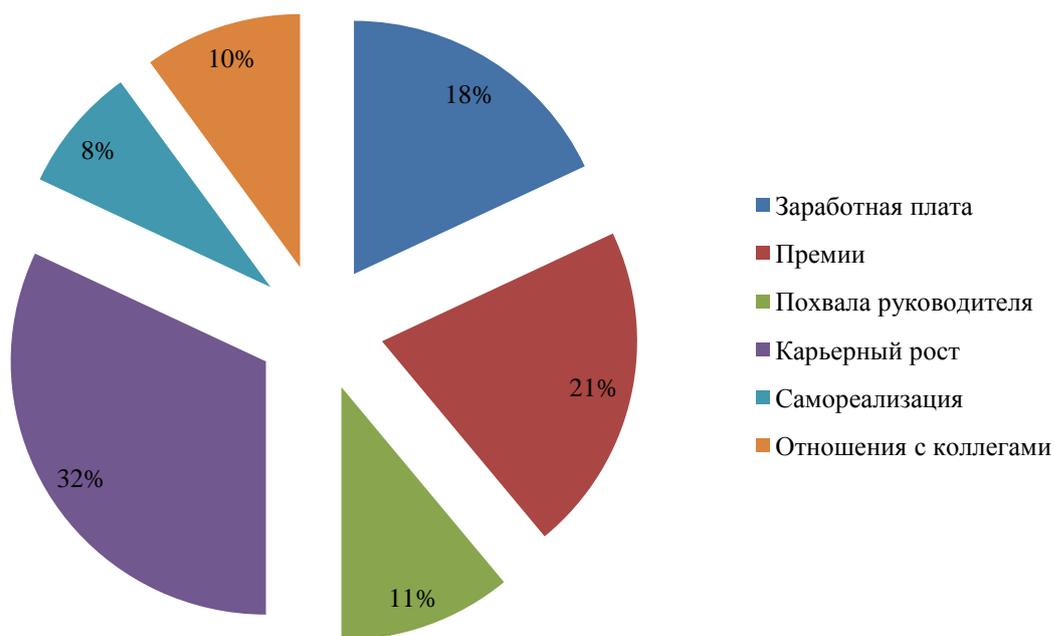


Рис. 12. Структура текущих мотивационных факторов для персонала, %

Результаты анкетирования (Приложение 3), полученные вследствие диагностики мотивационной среды (баллы от 1 до 10), представлены в таблице 6.

Выяснилось, что материальное вознаграждение - один из основных мотивов деятельности коллектива (83% голосов), а управленцам более значимым показалось удовлетворение от результатов труда (76%).

Вторым по значимости мотивационным признаком у специалистов организации является безопасность и комфорт в работе (59%). Потребность в хорошем отношении коллег выявилась у 48%, а необходимость ощущения

уважения со стороны руководителя - у 38%. Избежание ответственности важно для у 24% специалистов.

Мотивационный признак - стремление к материальному вознаграждению выявлен у 32% руководящих сотрудников, что говорит о том, что они, в основном, довольны системой оплатой труда и на первом месте для них другие мотивационные признаки: 44% управленцев желают иметь возможность проявить творчество в работе.

Таблица 6

Оценка мотивационных признаков

Мотивационные признаки	Значимые для основного персонала		Значимые для ключевого персонала	
	величина выбора	средняя оценка	величина выбора	средняя оценка
Материальное вознаграждение	83,1	9,84	32,4	3,6
Безопасность и комфорт в работе	58,7	7,42	55,1	7,0
Хорошее отношение коллег	47,6	6,34	15,3	5,67
Уважение руководителя	38,2	5,75	12,74	5,0
Карьера	31,9	3,98	14,8	4,22
Избежание ответственности	24,3	2,47	0,98	1,0
Самореализация	15,7	5,02	13,5	4,22
Значимость труда	6,2	4,21	55,31	8,11
Удовлетворение от результатов труда	9,7	5,84	76,51	9,78
Возможность творчества в работе	7,5	4,05	43,58	5,22

Руководитель же, по данным его опроса (Приложение 3, вторая половина), хотел бы видеть ведущим мотивом у подчиненных - удовлетворение результатами труда (78%), безопасность и комфорт в работе, а также потребность в осознании значимости труда сотрудников (56% у каждого мотива).

Главным недостатком в организации КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» является отсутствие внимания к отдельному сотруднику и недостаточное умение использовать методы морального поощрения и признания для мотивации персонала.

Для определения подходов и методов стимулирования коллектива оценим морально-психологический климат. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7

Распределение обследуемых сотрудников в зависимости от оценки морально-психологического климата на работе (в % к итогу)

Оценка морально-психологического климата	Структура группы наблюдения	Критерий достоверности «р»
Хороший	25,2	< 0,001
Удовлетворительный	49,9	> 0,05
Неудовлетворительный	24,9	< 0,001
Итого	100,0	X

В группе тех, кто испытывают состояние психологического дискомфорта, наиболее частой причиной, портящей настроение на работе, называлась плохая организация труда. Незначительная часть респондентов указала, что среди причин, которые портят настроение на работе, не последнее место занимает отсутствие заботы со стороны администрации.

Плохие отношения в коллективе – фактор, который напрямую отражается на настроении опрошенных. Каждый третий респондент считает, что именно данный фактор является ведущим среди причин, оказывающих неблагоприятное влияние на настроение и самочувствие.

Таким образом, подавляющая часть причин, связанных с работой и оказывающих неблагоприятное влияние на настроение работающих, относится к дефектам функции управления со стороны администрации, меньшая часть – к сложившимся взаимоотношениям в коллективе.

Кроме того, выявлено, что с увеличением уровня образования увеличивается число причин, которые портят настроение на работе, поскольку с увеличением уровня образования возрастают требования, предъявляемые к выбору места работы и должности.

Морально-психологическая оценка исследуемого коллектива складывается из взаимоотношений с руководством и между коллегами.

Полученные данные свидетельствуют, что в целом большая часть опрошенных считает, что коллектив, в котором они работают, являются обычным и отношение руководства к подчиненным – обычное. Благоприятно, что в 2-х случаях из 3-х респонденты указали, что в их коллективе сложились хорошие взаимоотношения между коллегами, однако хорошее, заботливое, внимательное отношение руководства к подчиненным отметили лишь несколько опрошенных.

Обращает на себя внимание, что в том случае, если опрошенные оценивали отношение начальства к подчиненным, как грубое, не внимательное, безразличное, то это самым непосредственным образом отражалось на степени их неудовлетворенности своей работой. В целом недовольны руководством почти пятая часть опрошенных.

Одним из важнейших факторов, формирующих положительное состояние мотивации, служит показатель работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением, сотрудничеством, взаимопомощью.

Проанализировав деятельность и оценив качества руководителя путем анкетирования, было выявлено, что эффективность руководителя еще недостаточна.

Конфликтность и социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражаются на всех сторонах его жизнедеятельности.

В ходе исследования мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» были получены следующие данные. При анализе степени удовлетворенности персонала было выяснено что наиболее значимыми для персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» являются такие факторы как, материальные потребности и потребности в безопасности. Это может быть связано, с тем, что у персонала среднего звена КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» недостаточно высокая заработная плата.

Но при этом нужно отметить, что все основные потребности персонала учреждения удовлетворены. Данные, которые были получены, показаны на рисунке 13.

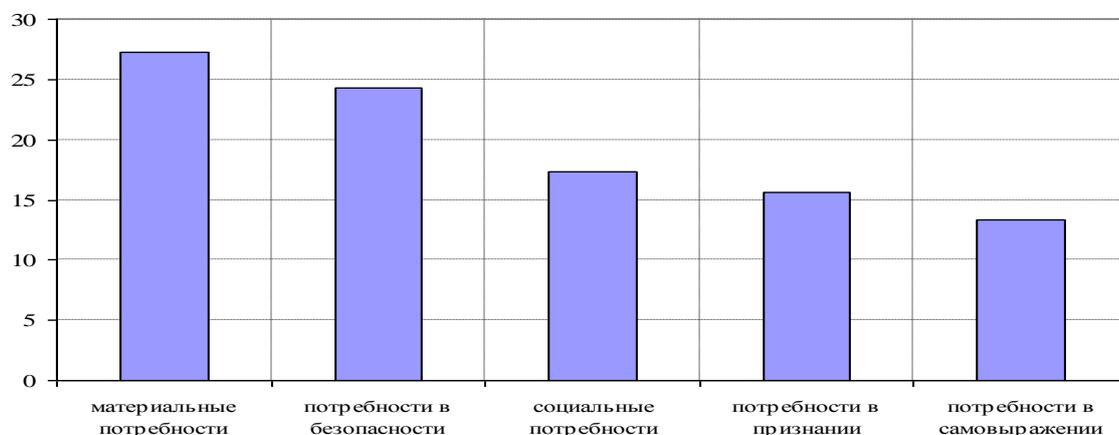


Рис. 13. Степень удовлетворенности потребностей работников КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

Следующими по степени значимости для персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» более удовлетворенной получилась потребность в самовыражении (средний результат - 13,3). Потребности в признании (средний балл 13,3), социальные (межличностные) потребности (средний балл 17,3), потребности в безопасности, со средним балом 24,3 и материальные потребности – 27,3 балла, оказались в зоне частичной удовлетворенности.

При оценивании результатов шкалы оценки мотивации по отношению к достижению поставленной цели, получены были такие данные:

- на низком уровне мотивация к труду у 3,12% опрошенных;
- на среднем уровне мотивация к трудовой деятельности у 43,7% опрошенных сотрудников;
- достаточно высокий уровень мотивации к труду у 53,12% опрошенного персонала.

Из выше изложенного можно сделать вывод, что персонал КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» заинтересован в

своей работе и в ходе работы, достигают успехов, но при этом персонал понимает предел возможного роста, этим и объясняется тот факт, что высокий уровень мотивации к трудовой деятельности в процессе анализа, обнаружен не был.

Данные, которые были получены, приведем на рисунке 14.

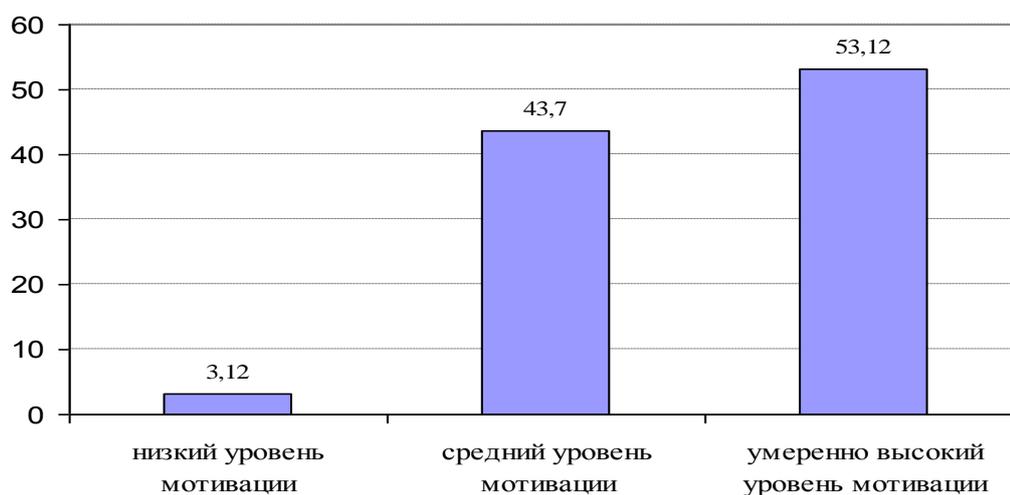


Рис. 14. Распределение уровней мотивации персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

В результате проведенного исследования по методике оценки мотивации к избеганию неудач – самозащите были получены следующие данные: низкий уровень мотивации к избеганию неудач выявлен у 3,12% респондентов, у 34,38% испытуемых – средний уровень мотивации, у 62,5% - высокий уровень мотивации. Из результатов, представленных на рисунке 15, можно сказать, что большая часть сотрудников стремится к защите и избеганию неудач в трудовой деятельности.

Данные, которые получены можно объяснить, тем, что персонал КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» не достаточно уверены в своем материальном положении (результаты диагностики степени удовлетворенности основных потребностей) и именно поэтому в большинстве сотрудники КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» стремится к избеганию неудач.

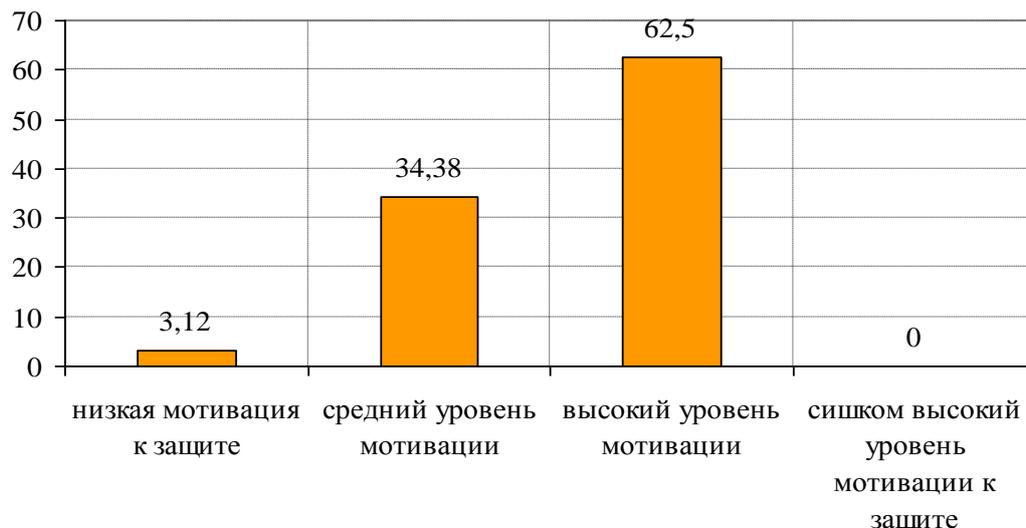


Рис. 15. Распределение уровней мотивации к избеганию неудач

Вывод: по проведению методики диагностики социально-психологических установок личности в мотивационно-потребностной сфере О. Ф. Потемкиной были получены следующие результаты.

В процессе обработки результатов первого этапа методики, выяснилось, что среди персонала не преобладает направленность в мотивационно - потребностной сфере, по всем показателям, вышли примерно одинаковые данные. Незначительный перевес, получает категория «альтруизм». На основании выше изложенного можно сделать вывод, что персонал тяготеет к альтруизму. Данные, приведем на рисунке 16.



Рис. 16. Распределение направленностей мотивационно-потребностной сферы

Из всего вышеизложенного можно сделать выводы, что из числа персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» есть сотрудники, настроенные на результат, и также присутствующие, которых больше интересует сам процесс выполнения работы. Также стоит отметить, что среди работников характерен альтруизм, в большей степени, нежели эгоизм.

Для персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» характерным является направленность на свободу (средний балл составляет 6,3), далее идет ориентация на власть (средний балл = 6), затем – ориентация на деньги (средний балл = 4,6), и в конце, на самом последнем месте – ориентация на труд – 4,3.

Полученные данные представлены на рисунке 17.

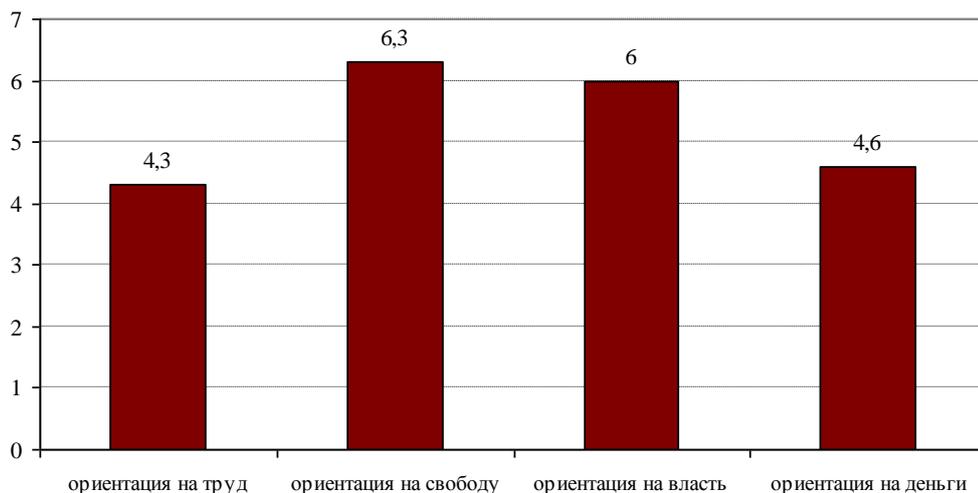


Рис. 17. Распределение направленностей респондентов

Из вышеизложенного можем сделать выводы, о том, что мотивация персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» проявляют

стремление проявить себя, проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе. Вследствие этого рождаются конфликтные настроения и ситуации в коллективе.

В результате проведенного опроса было выявлено:

- персоналу необходимо материальное вознаграждение, но при этом половина сотрудников КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» довольна своей заработной платой;

- большее число сотрудников нуждается в уважении со стороны руководителя, а на практике руководители не проявляют этого;

- персонал заинтересован в продвижении по служебной лестнице, но на практике таких возможностей нет.

Можно сделать следующий вывод: «командный дух» отсутствует, морально-психологический климат коллектива организации КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» и система мотивации требует корректировки, т.е. мероприятий по ее улучшению. Иначе, с учетом работы во время нового экономического кризиса, существует угроза распада наработанного в успешные годы коллектива.

Глава 3. Мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»

3.1. Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации

Усовершенствование системы мотивации коллектива в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» предлагается по следующим направлениям (рисунок 18).

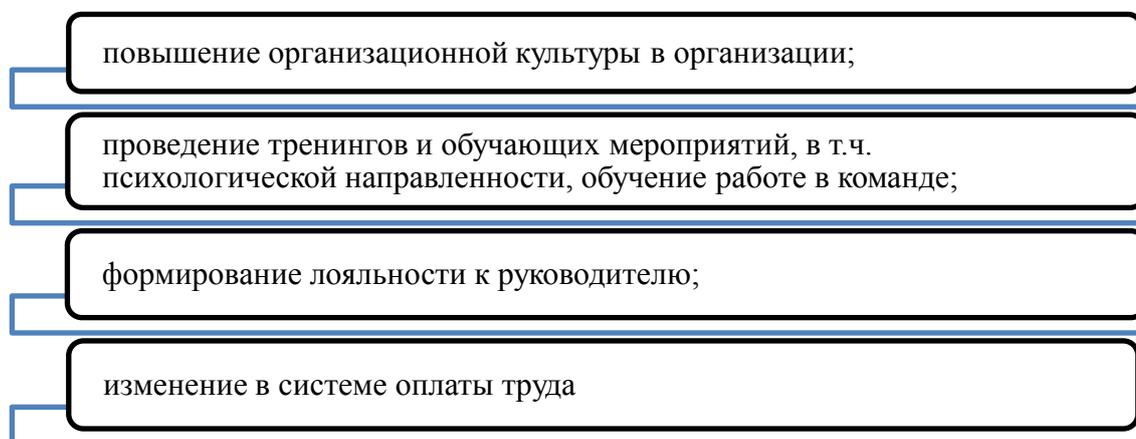


Рис. 18. Элементы проекта совершенствования мотивации персонала

Для повышения мотивации персонала к эффективному труду и повышению корпоративной культуры предлагается комплексный подход. На основании поиска возможных решений предлагаются следующие мероприятия, представленные в таблице 8.

Таблица 8

Мероприятия по корректировке организационной культуры

Мероприятие	Дата проведения
Организация обедов	Все рабочие дни
Конкурс и премия «Работник месяца»	Ежемесячно
Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников	20-25.08.2017г.
Корпоративный подарок	22.10.2017г. в День основания учреждения

Для решения проблемы недостаточного развития командного духа предлагается не реже, чем 1 раз в год проводить тренинг по взаимодействию в группе. Цель: сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему организационному развитию.

В ходе тренинга решаются следующие задачи:

- продемонстрировать преимущества командной работы;
- усовершенствовать общение в команде;
- освоить навыки обратной связи;
- усовершенствовать процессы принятия решений в команде;
- получить удовольствие от совместной работы.

Участники: сотрудники предприятия.

Время проведения: около 6 часов.

Структура тренинга включает в себя три блока (рисунок 19).

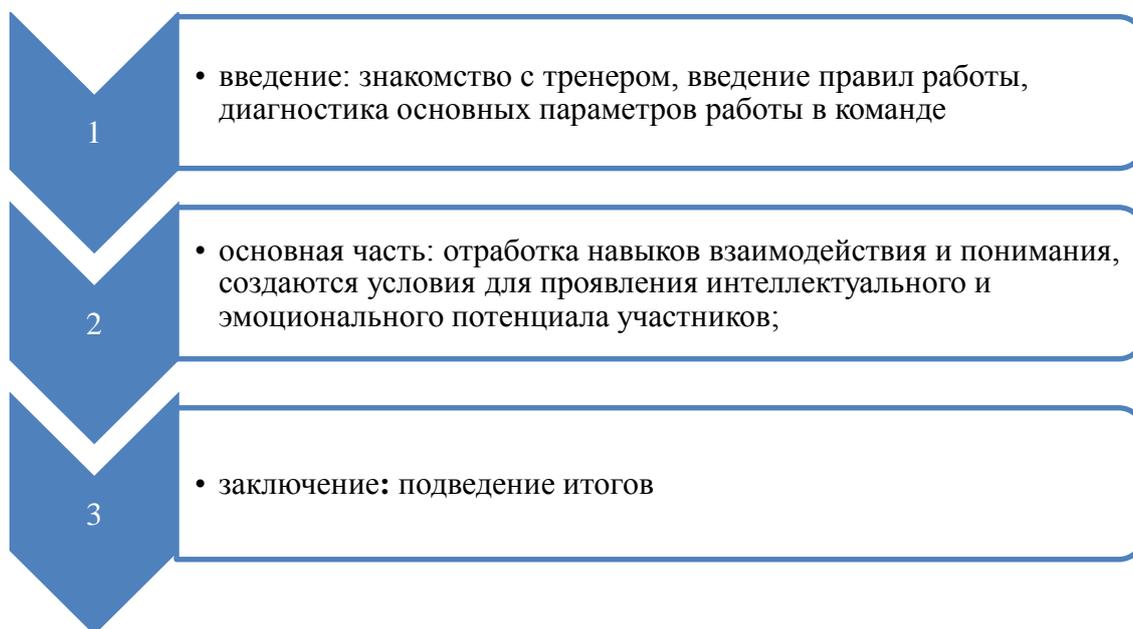


Рис. 19. Структура тренинга по командообразованию

Методы, применяемые в программе данного тренинга: дискуссии, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

Уверены, что такого рода мероприятия добавят энергии коллективу предприятия КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко», повысят уровень мотивации для более эффективного выполнения своих функций, тем самым повысится эффективность работы учреждения.

Формирование лояльности персонала - одна из ключевых задач руководителя.

Лояльность в рамках мотивации необходима для:

- повышения эффективности управленческой деятельности руководителя и упрощения системы процесса мотивации к труду;
- достижения поставленных целей путем роста количества лояльного персонала;
- «ликвидации» детракторов.

Основные используемые при этом инструменты показаны в таблице 9.

Таблица 9

**Инструменты формирования лояльности персонала КГБУ СО
«Психоневрологический интернат для детей «Солнышко»**

Инструмент	Описание инструмента
Информирование и вовлечение	Необходимо начать с опроса персонала о том, как повысить качество образования, профессионализм. Специалисты предлагают ряд интересных вариантов, которые позволят Руководителю увидеть проблему глазами «передовой». В результате внедрение новых стандартов работа проходит успешно, быстро и легко.
Командообразующие мероприятия	Вывешивание информационных щитов, где регулярно размещают информацию об успехах всех сотрудников. Одновременно организуют спортивные мероприятия и выезды на природу. В результате образуется коллектив уважающих друг друга единомышленников.
Регулярный мониторинг удовлетворенности трудом	Одним из способов ее повышения является разъяснение сотрудникам их нового социального статуса, который они приобрели путем освоения навыков работы и описание получаемых при этом преимуществ. Также можно показать документальный фильм об иностранном опыте работы с тем, чтобы люди поняли: инновации помогут приблизить условия труда к европейским нормам.

Разработка прозрачной системы материальной и нематериальной мотивации	Введение новой прозрачной системы оплаты труда резко повысит лояльность персонала. Этому способствует и борьба со слухами и сплетнями, которая сама по себе выступает отдельным, самым сложным видом работы по формированию лояльности.
Улучшение условий работы	Смена мебели в комнате персонала на более комфортную, организация питания, проезда - все это влияет на общее психологическое состояние сотрудника, а значит, и на его желание работать.
Учет возможной нелояльности при подборе персонала	Можно начать использовать блок методик, направленных на выявление уровня субъективного контроля и конструктивности мотивации, что в результате позволит предприятию сформировать команду сотрудников, склонных к лояльному поведению.

Касательно непосредственно мотивации в денежной форме, нужно определить связь между зарплатой отдельного сотрудника организации с экономическими показателями, как подразделения, в которое входит сотрудник, так и целой организации, и кроме того, взять к вниманию особенности деятельности каждого сотрудника. При этом, в качестве показателей нужно брать главные рыночные критерии: объем возможной реализации, прибыль, издержки, производительность деятельности, качество продукции.

Исследования и расчеты, которые осуществляются в процессе анализа, утверждают, что унифицированная рыночная система оценки и оплаты труда полностью по всем параметрам соответствует существующим условиям деятельности и позволяет ликвидировать недостатки системы мотивации, которые были выявлены.

Указанная система считается бестарифной, поскольку в ней финансовые средства на оплату деятельности структурных подразделений считаются частью фонда оплаты деятельности всей организации.

В пределах этой системы процесс формирования всей организации, его структурных подразделений и заработной платы сотрудников напрямую зависит от двух главных условий:

- от объема услуг, которые были реализованы;
- от доли трудового вклада подразделений и сотрудников в итоговые результаты деятельности всего коллектива организации.

Достижение первого указанного условия возможно при определении услуг, которые были реализованы. Достижение второго условия предусматривает установление каждому структурному подразделению основных трех-четырех показателей, которые будут характеризовать выполнение его функций в соответствии с разделением деятельности в организации. Также, берется во внимание выполнение трудовых функций каждым сотрудником.

Центральное место в указанной системе занимает оценка деятельности, которая является ключевым моментом в процессе управления коллективом организации: в случае, если объем деятельности измерен, распределение заработной платы сотрудников осуществляется простыми арифметическими действиями.

Методика оценки деятельности специалиста в своей основе имеет переход от финансовой оценки деятельности к «безденежной». Теперь деятельность отдельного сотрудника, а так же коллектива структурного подразделения выражается не в виде конкретной суммы денег, а в виде некой суммы коэффициентов, которые в дальнейшем используются с целью распределения фондов оплаты деятельности организации и ее структурных подразделений. С целью оценки деятельности в системе необходимо использовать такие трудовые показатели, как:

- коэффициент эффективности труда (КЭТ) – для оценки индивидуальной деятельности сотрудника;
- коэффициент эффективности коллективного труда (КЭКТ) - для оценки деятельности целых коллективов структурных подразделений.

За основу для оценки личной деятельности сотрудника берут сравнение фактически проработанной деятельности сотрудника на протяжении месяца с исполнением его обязанностей или заданий за аналогичный период, а за

основу оценки деятельности целого коллектива - сравнение фактической деятельности структурного подразделения организации с его функциональными обязанностями или заданиями.

Определение коэффициента эффективности месячного труда каждого сотрудника (КЭТ) осуществляется с учетом основных факторов, таких как базовая средняя зарплата, время и интенсивность деятельности, уровень сложности исполнения работы, трудовое поведение сотрудника (инициативность, умение совмещать профессии, ответственность и др.), отражающихся в соответствующих коэффициентах. Расчет данной величины КЭТ производят согласно формулы:

$$\text{КЭТ} = \text{К}_{\text{бзп}} \times \text{К}_{\text{тв}}, \quad (2)$$

где $\text{К}_{\text{бзп}}$ – это коэффициент базовой средней зарплаты за месяц прошлый период времени, доли ед.;

$\text{К}_{\text{тв}}$ – это коэффициент трудового вклада сотрудника в итоговые результаты работы за аналогичный период, доли ед.

Ознакомимся с методиками расчета обеих составляющих, согласно указанной формулы 2. Первой составляющей КЭТ, является коэффициент базовой заработной платы. Указанное понятие в этой системе можно использовать заменив понятия «тариф» и «оклад», с целью оценки деятельности соответственно сотрудников, которые работают по времени и сотрудников, которые получают установленный оклад.

С целью вычисления коэффициента базовой зарплаты ($\text{К}_{\text{бзп}}$) рассчитывается среднемесячная зарплата сотрудника за прошлый период и делится на 100. Коэффициент базовой зарплаты, а также окладный коэффициент и тарифный коэффициент совмещают в себе такие характеристики деятельности как: сложность (разные уровни квалификации сотрудников), которая находит свое отражение в базовых окладах и тарифах; тяжесть (разные условия работы), которая отражается в виде денежных надбавок и доплат к установленным окладам и тарифным ставкам сотрудников.

С помощью коэффициента качества труда в текущем месяце ($K_{КТ}$) обозначают результаты, интенсивность труда, уровень выполнения сотрудником его главных задач и обязанностей. Для руководства организации коэффициент качества труда сотрудников определяется с помощью следующей формулы:

$$K_{ТВ\text{ ОКЛАД}} = (K_{ОВ} \times K_{КТ}) + K_{СОВМ.} + K_{ПРОЧ.}, \quad (3)$$

где $K_{ОВ}$ - коэффициент отработанного времени, доли ед.;

$K_{КТ}$ - коэффициент качества труда, доли ед.;

$K_{СОВМ.}$ - коэффициент совмещения должностей, расширения зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ, доли ед.

$K_{ПРОЧ.}$ - коэффициенты праздничные, вечерние и т.д., доли ед.

$$K_{ТВ\text{ ТАРИФ}} = (T \times ОВ \times K_{КТ}) + K_{СОВМ.} + K_{ПРОЧ.}, \quad (4)$$

где T - тарифная почасовая ставка, руб.;

$ОВ$ - фактически отработанное время, ч.

$K_{ОВ}$ рассчитывается путем отношения фактически отработанного времени в отчетном месяце к нормативному времени.

$K_{КТ}$ фиксирует интенсивность, результаты, уровень выполнения обязанностей и определяется путем произведения этих коэффициентов.

Результаты расчетов по данным коэффициентам будут зависеть от каждой конкретной ситуации. Как видим, система мотивации труда персонала тесно связана с такими понятиями, как командный дух, лояльность персонала, оплата труда и морально-психологический климат коллектива. Это инструменты, эффективное взаимодействие которых дает возможность построить успешную систему работы организации.

3.2. Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий

Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации в коллективе КГБУ СО

«Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» показан в таблице 10. Расчет приводится для 260 человек – непосредственно педагогов. Прогноз эффекта основан на экспертных оценках применения подобных мероприятий в других учреждениях нашей сферы деятельности.

Правильно организованные мероприятия дают КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» возможность получить дополнительный доход в сумме 141 820 руб. (295 820-154 000) вследствие внедрения мероприятий в таблице 10.

Таблица 10

Мероприятия по повышению уровня мотивации на 2017г.

№ п/п	Мероприятие	Стоимость организации, руб.	Эффект
1	Конкурс и премия «Работник месяца»	$5\,000 \cdot 12 = 60\,000$	Повышение производительности труда. Доход от реализации платных дополнительных услуг повысится на 5% (прогноз), т.е. эффект составит $2\,208\,200 \cdot 1,05 - 2\,208\,200 = 110\,410$ руб.
2	Изготовление корпоративных подарков	$260 \text{ сотр.} \cdot 150 \text{ руб.} = 39\,000$	Чувство работы в команде, ощущение единства, высокая корпоративная культура, новые стимулы к работе.
3	Приобретение «школьных» наборов для детей сотрудников	$260 \text{ сотр.} \cdot 200 \text{ руб.} = 52\,000$	Экономия семейного бюджета, чувство заботливости менеджмента повышает мотивацию сотрудников к труду.
4	Изменение системы оплаты труда	-	Денежное стимулирование всегда напрямую действует на производительность труда. Прогноз – 5% рост, т.е. эффект составит $2\,208\,200 \cdot 1,05 - 2\,208\,200 = 110\,410$ руб. Кроме того, удерживает кадры (10 чел.), т.е. экономия на поиске и обучении новых сотрудников 3 мес. – 75 000 руб.
Итого, тыс. руб.		154 000	295 820

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер.

Мотивация педагогов позволит сэкономить средства на мотивации сотрудников, от которых прямо не зависит эффективность учреждения.

Касательно эффективности изменений в системе оплаты труда, в процессе перехода на относительно новую систему, фонд оплаты труда будет представлять собой сумму долей его структурных подразделений, которые исчисляются по результатам за прошлый период. Такие доли нужно каждый месяц менять зависимо от того, как отделы организации исполняют свои функциональные обязанности. Базой сравнения выступают данные за предыдущий месяц.

В случае если подразделение превысило показатели, полученные в прошлом месяце, соответственно коэффициент эффективности коллективного труда (КЭТК) поднимется, возрастет и его часть в общем фонде оплаты труда. В случае если подразделение отработало в текущем месяце по показателям хуже, то соответственно часть в фонде оплаты труда будет ниже.

Следовательно, фонд оплаты подразделения организации ежемесячно прослеживает выполнение обязанностей сотрудников; ликвидируется противоречие между фондом оплаты труда всей организации, который систематически меняется и относительно стабильными фондами оплаты труда структурных подразделений.

Большой и важной частью внедрения указанной системы оценки и оплаты труда считается система внутренних претензий в организации. Обязательность ее создания связана с тем, что взаимодействие каких-либо отделов организации предусматривает периодическое возникновение конфликтов, причинами которых являются неисполнение или некачественное исполнение обязанностей.

Именно в таких ситуациях и подаются претензии, которые обязательно учитываются при общей оценке коллективного труда отделения за конкретный период времени: чем больше количество поступивших жалоб, тем меньше доля подразделения в фонде оплаты труда предприятия. Кроме

того, подразделение, которое виновное в срыве деятельности или задержках, финансово наказывается, с помощью передачи части фонда оплаты труда в фонд подразделения, которое пострадало.

В тех случаях, когда подразделение организации проявляет особую инициативу, которая улучшает показатели других подразделений или даже всей организации, его доля в общем фонде оплаты труда будет заметно увеличиваться.

Следовательно, можно говорить о определенных достоинствах указанной системы мотивации:

- система оценки труда и его оплаты охватывает абсолютно все существующие структурные подразделения организации и всех ее сотрудников, в том числе и самого руководителя. Следовательно, деятельность любого сотрудника и подразделения рассматривается и анализируется каждый поточный месяц;

- указанная система способна обеспечивать прямую материальную связь личного дохода сотрудника, фонда оплаты труда целого подразделения с общим фондом оплаты труда организации. С этого исходит, что заработная плата каждого сотрудника напрямую связана с объемами производства и реализацией определенных услуг;

- фонд оплаты труда отдельных подразделений развивается зависимо от размера общего вклада на достижение результатов деятельности предприятия;

- оплата работы сотрудников осуществляется в полном соответствии с их частью трудового вклада в итоговые результаты работы всего коллектива подразделения, где они трудятся;

- существующие коэффициенты (окладный, совмещения и др.) дают возможность отказаться от финансовой оценки деятельности;

- контрольное прослеживание за исполнением обязанностей и соблюдением дисциплины всеми сотрудниками осуществляется каждый день;

– каждый месяц все сотрудники оцениваются с точки зрения исполнения должностных обязанностей и соблюдения правил внутреннего трудового распорядка дня организации, что находит отпечаток в оплате его труда;

– существует система внутренних претензий;

– у работников быстро растет материальное стимулирование и ответственность за работу. У сотрудников всего коллектива возникают материальные стимулы работать с меньшей численностью, подменять коллег, которые заболели, работать с высокой продуктивностью.

Итак, можно сделать следующие выводы. Система мотивации очень важна для всех членов коллектива. Без нее не решить личную проблему, без нее также не повысить эффективность работы организации в целом. Поэтому проблема навыков по выявлению и устранению барьеров в коммуникации, конфликтных ситуаций, росту количества и качества стимулов актуальна всегда. Мотивация представляет собой огромную область материальных и духовных явлений в жизни трудового коллектива. У каждого сотрудника свои стимулы, поэтому необходим разносторонний подход к формированию системы мотивации.

Только целенаправленная и интенсивная деятельность с сотрудниками организации может дать удовлетворительные результаты в области создания организационной культуры, формирования лояльности персонала и созданию условий для мотивации персонала, что приведет к совершенствованию организации труда и его эффективности на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результативность организации прямо пропорциональна эффективности работы ее сотрудников. Чтобы персонал на высоком уровне выполнял свои обязанности, руководителю следует создать благоприятную для этого мотивационную среду. Следовательно, исходя из значимости мотивации труда для роста производительности труда, для повышения эффективности хозяйственной деятельности организации, необходимо сформировать эффективную систему мотивации труда в организации.

Мотивация - это побуждение к интенсивной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить конкретные потребности. Стимул - это ведущий элемент управления мотивационными процессами, являющийся внешним побуждением к деятельности. Как раз стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную смысловую причину действий, собственную заинтересованность. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, воздействие других людей, обязательства и обещания, предоставляемые возможности, т. е. то, что желал бы получить человек за конкретные действия.

Наличие материальных и нематериальных мотивационных стимулов не означает, что можно выбрать что-то одно. Если организация заинтересована в повышении показателей, большей частью чего, как мы выяснили выше, является работа сотрудников, то необходимо использовать оба компонента. Материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют друг друга. Между ними существует особая связь. Так, например, материальный стимул может влиять на самооценку работника, удовлетворяя его потребности в уважении, признании.

Таким образом, материальный стимул может выступать и в качестве нематериального. Задача руководства организации – выяснить мотивационные потребности своих сотрудников и удовлетворить их.

Методы нематериальной мотивации персонала наиболее важны для

организации на начальной стадии развития. Цель руководства на данном этапе – создать сплоченный коллектив, который готов пойти за руководителем не ради денег, а ради перспективы, личностного роста, повышения престижа. Основа моральной мотивации – это личность.

Отметим, что если в зарубежных странах организации акценты ставят на материальном стимулировании для повышения производительности труда, то в России акцент ставится на положительный морально-психологический климат, вследствие влияния которого повышается производительность труда без особых материальных стимулов.

На современном этапе развития, более приемлемым будет использование теории справедливости Дж. Адамса, так как она помогает прийти к компромиссу между работодателем и сотрудником, когда их интересы сталкиваются. Так же можно целенаправленно влиять на мотивацию работников, обеспечивая их информацией, позволяющей корректировать в нужном направлении восприятие осуществляющихся обменов данными.

Кроме того, на психологическом уровне, более чем актуальна теория ожиданий В. Врума. Сотрудник осознанно или неосознанно всегда сравнивает полученные результаты за труд со своими коллегами, а также с аналогичными позициями в других организациях. Учет потребностей персонала и адекватная оценка их результатов позволят снизить текучку кадров и удержать эффективных сотрудников.

Мотивация персонала КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» характеризуется трудовой пассивностью, персонал желает иметь высокооплачиваемую работу, при этом, не беря на себя лишних обязательств и ответственности. Проявляется низкая значимость решенных мотивов труда, его полезности. Довольно малое число сотрудников КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» стремятся проявить инициативность, а также использовать творческий подход к своей работе. Вследствие этого рождаются конфликтные ситуации в коллективе.

В результате проведенного опроса было выявлено:

- персоналу необходимо материальное вознаграждение, но при этом половина сотрудников довольна своей заработной платой;
- большее число сотрудников нуждается в уважении со стороны руководителя, а на практике руководители не проявляют этого;
- персонал заинтересован в продвижении по служебной лестнице, но на практике таких возможностей нет.

Был сделан следующий вывод: «командный дух» отсутствует, морально-психологический климат коллектива организации КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» и система мотивации требует корректировки, т.е. мероприятий по его улучшению. Иначе, с учетом работы во время нового экономического кризиса, существует угроза распада наработанного в успешные годы коллектива.

Усовершенствование системы мотивации коллектива в КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» предлагается по следующим направлениям:

- повышение организационной культуры;
- проведение тренингов по работе в команде;
- формирование лояльности к руководителю;
- изменения в системе оплаты труда.

Правильно организованные мероприятия дают КГБУ СО «Психоневрологический интернат для детей «Солнышко» возможность получить дополнительный доход в сумме 141820 руб. вследствие внедрения мероприятий, способствующих увеличению эффективности трудовой деятельности.

Кроме того, мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от повышения лояльности сотрудников сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер. Тем самым, можно считать поставленную в исследовании цель достигнутой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
2. Гражданский Кодекс РФ. Часть 1. от 30.11.1994 №51-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
3. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ / Информационно-поисковая система «КонсультантПлюс».
4. Алехин Э.В. Мотивация и стимулирование. - Пенза: Ирма, 2012. - 312 с.
5. Андреева, И.В., Кошелева, С.В., Спивак, В. А. Управление персоналом. - СПб.: Нева, 2013. - 224 с.
6. Анисимов, О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии. - Новгород.: 2010. - 334 с.
7. Анцупов А.А. Конфликтология. - М.: Знание, 2012. - 405 с.
8. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать. - М.: Просвещение, 2012. - 247 с.
9. Бодалев А.А. Психология личности. - М.: Юнити, 2011. - 410 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Издательство «Питер», 2012. – 816 с.
11. Бороздина Г.В. Психология делового общения. - М.: ИНФА-М, 2012. -347 с.
12. Букин С.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2011. - 563 с.
13. Бурнс Т. Ф. Культура менеджмента. - М.: ИНФРА-М, 2014.-385 с.
14. Веснин В. Р. Организационная культура / В.Р. Веснин, А.П. Морозова. М.: ТРИАДА, 2012. - 300 с.
15. Виханский О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2012. - 670 с.

16. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. СПб: Питер Пресс, 2011. - 463 с.
17. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие. - Минск: Современная школа, 2012. - 587 с.
18. Грязнова А.Г. Экономические методы мотивации. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 496 с.
19. Зайцев Г. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. - СПб.: Питер, 2011. - 248 с.
20. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2011. - 371 с.
21. Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Институт психологии РАН, 2013. - 224 с.
22. Калашник И.А. Основные теории мотивации. - М.: Знание, 2011. - 312 с.
23. Кивалов А. Я. Управление персоналом в организации / А.Я. Кивалов, А.И. Сапега. - М.: Наука, 2011. - 450 с.
24. Кричевский Р.Л. Психология деловых отношений. - М.: Статут, 2012. - 410 с.
25. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2012. - 523 с.
26. Крупенченко В.Р. Управление персоналом. - М.: Знание, 2011. - 402 с.
27. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности. – СПб.: Фирма, 2012. - 310 с.
28. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации. - М.: Знание, 2013. - 315 с.
29. Мескон, Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента. 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. - 672 с.
30. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: Академия, 2011. - 368 с.

31. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., испр. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 479 с.
32. Саймон Г. Особенности принятия управленческих решений. - М.: Знание, 2012. - 274 с.
33. Сергеев А. М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. Образования / А. М. Сергеев. - 4-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2012. - 288 с.
34. Страхова О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. - 168 с.
35. Теория управления: учебник / под ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство РАГС, 2012. - 411 с.
36. Теория управления / под ред. В. Г. Игнатова. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. - 374 с.
37. Управленческие решения / под ред. С. Н. Чудновской. - М.: Эксмо, 2012. - 320 с.
38. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. - М.: ЭКМОС, 2013. - 382 с.
39. Шаталова Н.В. Организационная культура.- СПб.: Нева, 2012. - 247 с.
40. Шевелева В.П. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. - СПб.: Нева. 2011. - 320 с.
41. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - М.: Знание, 2011. - 310 с.
42. Шепель В.М. Управленческая психология. - М.: Просвещение, 2012. - 341 с.
43. Баранов М.А. Управление процессами мотивационного характера // Социология. - 2014. - №6. - С. 41-52.

44. Бакулин С.А. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С.14-17.
45. Жигалко З.М. Механизм мотивации и целеполагания // Экономикс. - 2016. - №12. - С. 35-42.
46. харченко В.В. Мотивы и стимулы // Управление персоналом. - 2015. - №8. - С. 22-28.
47. Ермолина Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал // Аспирант. - 2015. - №1. - С. 112-114.
48. Курбатов В.И. Мотивация в коллективе // Социум. - 2014. - №4. - С. 15-21.
49. Куртов Д.О. Основные теории мотивации // Экономика и бизнес. - 2015. - №4. - С. 56-62.
50. Медведюк М.А. Методы стимулирования эффективной деятельности сотрудников // Управление персоналом. - 2015. - №4. - С. 32-37
51. Ореховский П.В. Повышение эффективности функционирования кадров // Общество и экономика. - 2014. - №9. - С. 29-34.
52. Панюшкин С.С. Мотивация персонала в бизнесе // Российское предпринимательство. - 2014. - №8. - С. 17-23.
53. Патрахина Т. Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления // Молодой ученый. - 2015. - №7. - С. 461-464.
54. Соломанидина Т.О., Соломанидин В. Г. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) // Управление персоналом. - 2012. - №7. - С. 51-75.
55. Султанова А.В., Трошина Е.П. Методика диагностики мотивации персонала организации // Научное обозрение. – 2015. - № 13. – С. 340-348.
56. Яковлев А.А. Психология команды // Социум. - 2016. - №4. - С.21-26.
57. Большой словарь по социологии. URL: www.rusword.com.ua

58. Теория ожиданий Врума URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-ozhidanij-v-vruma.html>

59. Теория справедливости Адамса URL: <http://www.klubok.net/article2422.html>

60. Фредерик Герцберг и трудовая мотивация URL: http://www.socioego.ru/teoriya/teor_manag/teor_motiv/germ.html

61. Электронная экономическая библиотека URL: <http://econom-lib.ru>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые 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 61 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

Моисе

(подпись)

Моисеенко М.И.

(Ф.И.О.)

«14» 06 2017 г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

«16» 06 2017 г.

(дата)

П

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)

Приложения

Приложение 1

Анкета участников опроса Заполняется сотрудниками организации

1. Ваш пол:

а) М

б) Ж

2. Ваш возраст:

а) до 30 лет

б) 30-45 лет

в) старше 45 лет

3. Ваша должность:

а) специалисты

б) руководство

в) обл. персонал

4. Выберите наиболее значимые для Вас факторы (по NPS) в работе в предприятии:

- общение с людьми

- возможность помощи

- заработная плата

- месторасположение

- социальная значимость

5. Дайте общую оценку работы организации и Руководителя в баллах (1-10)

6. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками/Руководителем организации

1. Выберите наиболее значимые для Вас мотивационные признаки в работе в предприятии:

- материальное вознаграждение
- безопасность и комфорт в работе
- хорошее отношение коллег
- уважение руководителя
- карьера
- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов труда
- возможность творчества в работе

2. Выберите мотивационные признаки в работе в предприятии, которые, по Вашему мнению, должны превалировать у сотрудников организации:

- материальное вознаграждение
- безопасность и комфорт в работе
- хорошее отношение коллег
- уважение руководителя
- карьера
- избежание ответственности
- самореализация
- значимость труда
- удовлетворение от результатов труда
- возможность творчества в работе

3. Ваши планы на ближайшую перспективу?

Спасибо за участие!

Анкета участников опроса
Заполняется сотрудниками организации

1. Ваш пол:

- а) М б) Ж

2. Ваш возраст:

- а) до 25 лет б) 25-35 лет в) старше 35 лет

3. Ваша должность:

- а) руководители б) специалисты в) обл. персонал

4. Назовите значимые для Вас традиции организации

5. Оцените морально-психологический климат в коллективе

- а) хороший б) удовлетворительный
в) неудовлетворительный г) затрудняюсь ответить

6. Что определяет Ваше отношение к коллегам, Руководителю и предприятию?

7. Ваши комментарии и пожелания

Спасибо за участие!

