

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

БЫКАНОВА ЛИЛИЯ СЕРГЕЕВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МБДОУ № 104

Студент

(Л.С. Быканова)

Руководители

(В.В. Сербинович)

(Т.В. Дубровская)

Консультанты:

Нормоконтроль

(Е.А. Яковлева)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т. В. Дубровская

«26» 06 2020г

Красноярск - 2020

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

Т. В.

Д. В.

2020 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

Студентке Быкановой Лилии Сергеевне
направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации в МБДОУ № 104

Утверждена: приказом по институту от 20 апреля 2020 г. № 42/1-УО

2. Срок сдачи работы 23 июня 2020 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение. 1. Теоретические основы мотивации персонала; 2. Бизнес-анализ муниципального бюджетного дошкольного учреждения «ДЕТСКИЙ САД № 104»; 3. Рекомендации по совершенствованию мотивации сотрудников МБДОУ № 104; Заключение; Список использованных источников.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль Е.А. Яковлева

5. График выполнения Введение, 1 глава с 20.04.2020 г. по 30.04.2020 г.

2 глава с 20.04.2020 г. по 20.05.2020 г.

3 глава, заключение, 20.04.2020 г. по 15.06.2020 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 16.06.2020 г. по 10.07.2020 г.

Дата выдачи задания «20» апреля 2020 г.

Руководители выпускной
квалификационной работы

В. В. Сербинович
подпись

В. В. Сербинович
И.О. Фамилия

Т. В. Дубровская
подпись

Т. В. Дубровская
И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению

Л. С. Быканова
подпись студента

Л. С. Быканова
И.О. Фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Основные понятия процессов мотивации труда.....	7
1.2 Основные теоритические подходы к совершенствованию процесса мотивации персонала	18
1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта к совершенствованию трудовой мотивации.....	36
2 БИЗНЕС-АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 104».....	42
2.1 Общие сведения о дошкольном образовательном учреждении....	42
2.2 Анализ основных показателей деятельности.....	47
2.3 Анализ управления персоналом в детском саду №104 г. Красноярска.....	55
2.4 Анализ процессов управления мотивацией персонала в МБДОУ.....	66
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ МБДОУ № 104.....	77
3.1 Рекомендации по совершенствованию методов материального стимулирования труда.....	77
3.2 Рекомендации по совершенствованию методов не материального характера.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	88

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 90 с., иллюстраций 22, таблиц 17, источников 30.

ОПЛАТА ТРУДА, СТИМУЛИРОВАНИЕ, ОКЛАД, ПРЕМИРОВАНИЕ, КВАЛИФИКАЦИЯ, ТЕКУЧЕСТЬ, МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, ПРЕМИЯ, ПОКАЗАТЕЛИ, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогических работников дошкольного образовательного учреждения.

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Изучены теоретические основы мотивации персонала. Проведен анализ деятельности д/с №104, анализ существующей системы организации оплаты труда, определены основные проблемы. В целях совершенствования существующей системы оплаты труда разработаны рекомендации по мотивации, способствующих снижению текучести кадров и повышению производительности труда персонала.

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, предприятия и организации стоят перед необходимостью работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственно-хозяйственной деятельности к меняющейся ситуации. Центральное место в отношениях "работник - организация" занимает система мотивации, предусматривающая улучшение социально-экономического содержания деятельности работников, развитие их трудового потенциала и позволяющая организации в процессе достижения своих целей в полной мере использовать способности и качества каждого работника.

Современные условия ориентирует организации на эффективные методы работы с персоналом, что в существенной степени зависит от его мотивации к высокоэффективному труду.

Актуальность проблемы мотивации труда муниципальных служащих трудно переоценить. В настоящее время многие российские муниципальные организации оказываются в затруднительном положении в связи с отсутствием источников финансирования для активного привлечения персонала в систему муниципального управления.

В современной России возрастающее значение приобретает такой немаловажный аспект в деятельности организации, как управление мотивации труда. Поэтому изучение специфики мотивации труда муниципальных служащих требует знания как общей теории управления персоналом, так и особенностей функционирования муниципальной организации.

Целью данной работы является разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации педагогических работников дошкольного образовательного учреждения.

В соответствии с целью ставятся следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы управления трудовой мотивацией;
2. Изучить операционную деятельность детского сада и содержание работы по управлению трудовой мотивацией;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию управления трудовой мотивацией.

Объектом исследования в работе является детский сад № 104. Предметом исследования выступает система мотивации.

Для достижения поставленной цели и решения определенных задач использованы различные литературные источники: законодательные акты, методические материалы и положения, монографические работы и журнальные и газетные статьи, материалы организации, ресурсы Интернета.

Основу данной работы составляет изучение методики управления мотивацией персонала. Детализация выбранного направления менеджмента требует рассмотрения теоретических основ управления мотивацией труда муниципальных служащих, которое будет представлено в первой главе работы, где раскроются содержание основных понятий мотивационного процесса, будут рассмотрены основные мотивационные теории в менеджменте.

Вторую главу работы мы посвятим исследованию системы мотивации муниципальных служащих в детском садике, изучению существующей в организации системы управления, а так же дадим оценку системе материального стимулирования в организации и методам нематериального стимулирования труда муниципальных служащих.

В третьей главе работы будут рассматриваться основные направления совершенствования системы мотивации муниципальных служащих, в числе которых мы выделили не только предложения по совершенствованию системы оценки персонала, но также обозначили основные направления совершенствования системы управления деловой карьерой служащих и предложили методику совершенствования социально – психологического климата в МБДОУ.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Основные понятия процессов мотивации труда

Мотивация персонала является важнейшим связующим звеном в процессе реализации всех функций управления. Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Руководство предприятий может разрабатывать прекрасные стратегии и планы, найти оптимальные структуры и создавать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые эффективные технологии. Однако если работники организации не заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей, не стремятся в процессе своего труда к достижению поставленных результатов, усилия менеджеров по эффективной постановке деятельности предприятия будут сведены к минимуму, либо вовсе нивелируются. Если же при планировании и организации работы руководитель верно определит, когда, кто и как должен выполнять свои обязанности, то менеджер получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Для того, чтобы составить полное представление о мотивации, необходимо определить, что понимают под сущностью, содержанием и логикой процесса мотивации.

В самом общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Многие авторы придерживаются этой концепции. Приведем ряд определений.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и работников к выполнению целей организации путем учета их интересов и приведение этих интересов в соответствие целям организации.

Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников (как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания).

Мотивация – процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Для того, чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления (рис. 1.1).

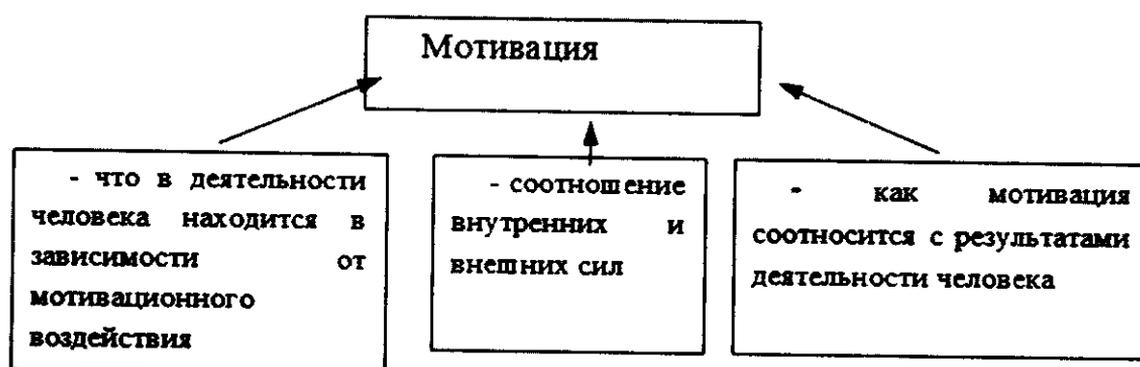


Рис. 1.1 - Аспекты мотивации

-что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

-каково соотношение внутренних и внешних сил;

-как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивация складывается из определенных составляющих, к которым,

как правило, относят:

- мотив;
- потребности;
- стимул;
- вознаграждение.

Раскроем содержание данных понятий.

Мотив – (от лат. «двигаю») материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются. Мотивы подаются сознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которых мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако, она может меняться, в частности, сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования нужно знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызвать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не может состояться.

Второй тип мотивирования имеет своей основной задачей формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в результате его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий и уровня компетентности, однако его результаты в целом заметно превышают результаты первого типа мотивирования.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Следующий, важнейший, элемент мотивационного процесса – потребности. Потребность – ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо. Потребности можно классифицировать по самым различным признакам. Нами предлагается классифицировать потребности на первичные и вторичные. Первичные потребности заложены генетически: потребность в пище, сне, воде, сексе. Вторичные потребности приобретаются с опытом. Это психологические потребности в успехе, общении, привязанности, уважении, власти. Потребности – это основной мотиватор, заставляющий людей совершать определенные действия. Если эти действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. Такое поведение называется законом результата.[24.с 67]

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. В отличие от распространенного мнения о том, что стимул – это вознаграждение, в действительности под стимулом понимают обратное значение – принуждение. Отметим, что слово «стимул» имеет древние корни и в переводе с латинского означает буквально: палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться. Поэтому стимул означает побуждение к действию или причину поведения человека. Стимул,

стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив в этом случае оказывается продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (рис. 1.2).

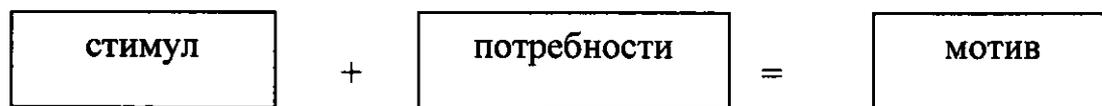


Рис. 1.2 - Мотив как результат взаимодействия потребностей и стимула

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

Различают четыре основных формы стимулов:

1.Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физического наказания до лишения имущества, гражданства, звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы;

2.Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально – вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, prime из дохода и прибыли, компенсации, путевки, кредиты и ссуды и т.д.;

3.Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные

грамоты, доски почета, почетные звания, правительственные награды и т.д.;

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, авторские изобретения, получение второго высшего образования и т.д.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Следует иметь в виду, что стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь, или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Еще одним элементом мотивации является вознаграждение. Вознаграждение – это тот положительный результат, все то ценное для человека, что он получает, предпринимая какое-либо действие. Вознаграждения для каждого человека индивидуальны, их различают как внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения – это удовлетворение от самой работы, чувство самоутверждения, самоуважения, удовольствие от общения. Внешнее вознаграждение зависит от работы косвенно, это признание и уважение коллег, статус работника, премии, заработная плата, похвала начальника, повышение в должности.

Мы рассмотрели элементы мотивации. Отметим, что все они являются неотъемлемой частью непосредственно процесса мотивации. Мотивация,

рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий, наглядно представленных на рисунке 1.3.

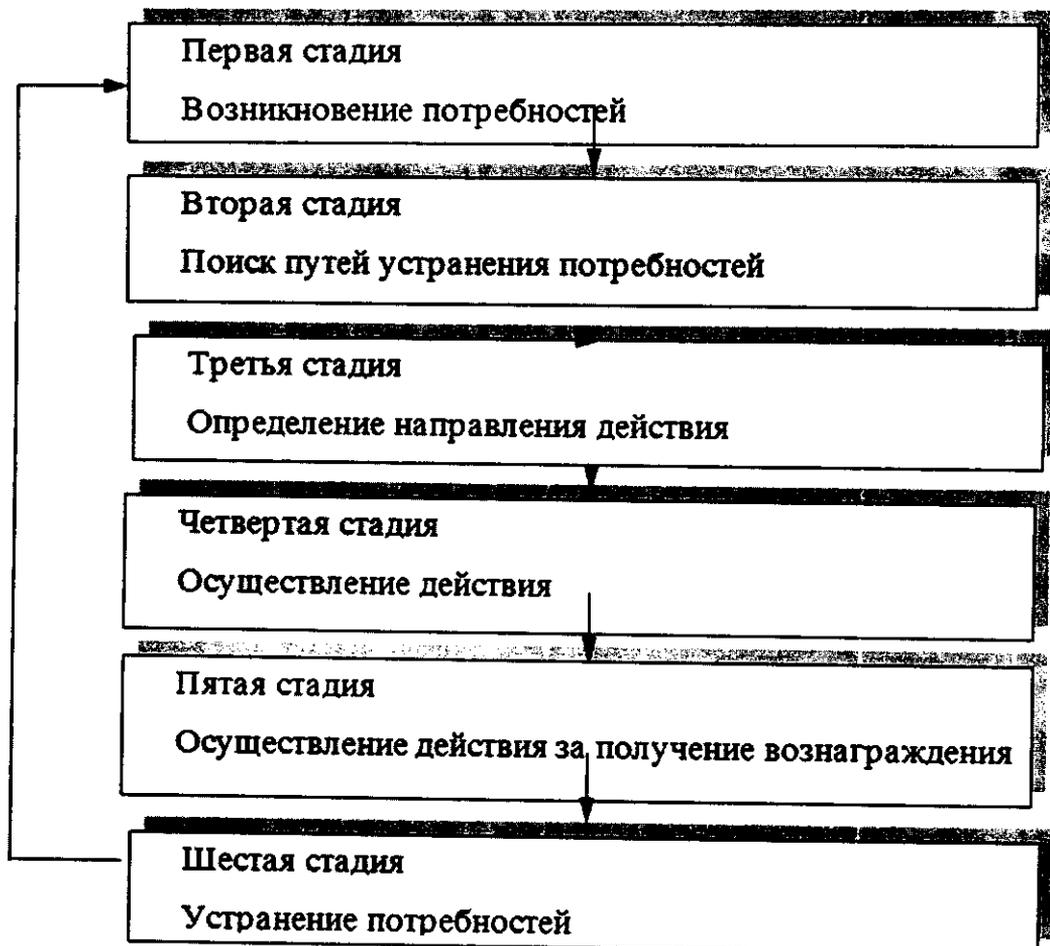


Рис. 1.3 - Схема мотивационного процесса [24.с 112]

Как видно из рисунка 1.3, первая стадия мотивационного процесса – возникновение потребностей. Потребность проявляется в конкретное время требует от человека, чтобы тот нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Человек начинает искать возможности для удовлетворения своих потребностей, возникает необходимость что-то сделать или предпринять.

На третьей стадии человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит

увязка четырех составляющих:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу предпринять, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

На пятой стадии – получение вознаграждения за осуществление действия – человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять не желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий привело к ожидаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. На этой стадии человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Мотивационный процесс имеет яркую индивидуальную окраску. В зависимости от типа личности, рода деятельности, источника потребностей и т.п. общий вид мотивационного процесса может изменяться. Некоторые стадии процесса могут быть объединены, либо наоборот, добавятся дополнительные. Но в любом случае для любого менеджера остается крайне важным знать, каким образом сотрудники организации стремятся к удовлетворению собственных потребностей. Мотивационный процесс отражается на совокупной модели мотивации в достижении целей организации.

Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Используя свои возможности, а также соотносясь с целями, поставленными перед ним, работник предпринимает определенные усилия по удовлетворению своих потребностей.

На реализацию модели мотивации прямое воздействие имеют мотивационные побуждения. Определенные мотивационные побуждения человека есть результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение индивидов и к работе, и к жизни в целом. Большой вклад в исследование образцов мотивации внес Дэвид Мак Клеелланд, предложивший систему классификаций побуждений и выделивший три доминирующих внутренних импульса (побуждения). Позднее работы ученого были расширены, и на сегодняшний день мы можем представить классификацию мотивационных побуждений в форме таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Мотивационные побуждения

Вид побуждения	Сущность
К достижениям	Побуждение первым достичь поставленных целей. Ориентированные на достижения сотрудники работают более упорно, если уверены в том, что будут персонально вознаграждены за свои усилия.
Принадлежности к группе	Побуждение к эффективному установлению взаимоотношений с другими людьми. Ориентированные на принадлежность к группе работники эффективнее трудятся тогда, когда руководитель отмечает их установки на доброжелательность и сотрудничество.
Власть	Побуждение оказывать влияние на людей и происходящие события. Мотивированные властью сотрудники желали бы оказывать влияние на свою организацию и согласны принять на себя связанный с этим риск.
Компетентность	Побуждение к высокому качеству результатов труда и совершенствованию навыков и умений. Ориентированные на компетентность работники стремятся овладеть профессиональным мастерством, гордятся умением применять свои навыки для решения сложных проблем. Наиболее важно, что они умеют анализировать приобретенный опыт и постоянно повышают свой профессиональный уровень.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам (рис. 1.4).

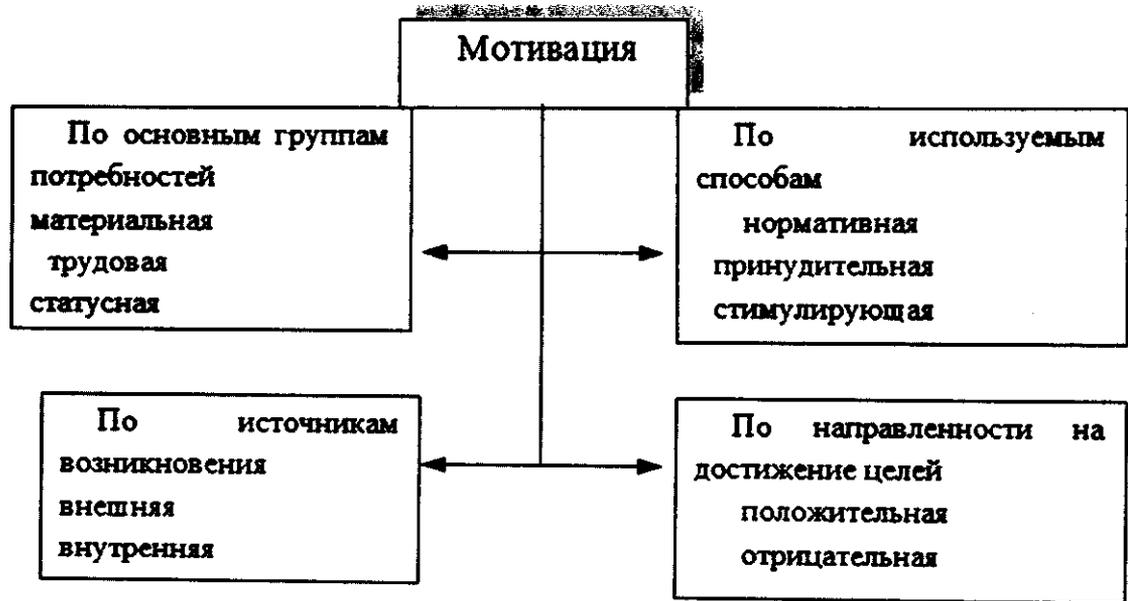


Рис. 1.4 - Классификация мотивации [48.с 75]

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную. Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование. Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование – воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому. К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п. Отрицательная мотивация – это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в

должности.

Таким образом, мы рассмотрели, что понимается под мотивацией, по каким признакам ее можно классифицировать, и какие элементы включает в себя мотивационный процесс. Однако, для грамотного мотивирования сотрудников организации этих сведений недостаточно. Обратимся к мировому опыту развития управленческой мысли в рамках изучения основных теорий мотивации.

1.2 Основные теоретические подходы к совершенствованию процесса мотивации персонала

В современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

Рассмотрим теорию удовлетворенности Ф. Тейлора [32.с 68].

Основное содержание данной теории состоит в том, что в качестве основного мотивирующего фактора, заставляющего людей работать производительно, принят размер заработной платы. Согласно Тейлору, мотивационная деятельность менеджера должна заключаться в том, чтобы создать подчиненным условия больше зарабатывать, больше производя.

В основе теории удовлетворенности лежат:

- разделение персонала на «работников» и «бездельников», которые выявляются при помощи хронометража в процессе наблюдения за их работой. При этом вырабатывается стандарт производительности;
- система материального поощрения Тейлора: если работник выполняет производственное задание меньше стандарта производительности, то его труд оплачивается по обычным тарифным ставками и сдельным

расценкам. Если же работник достиг стандарта или превысил его, то труд оплачивается по повышенным ставкам и сдельным расценкам в полном объеме.

Следует отметить, что теория Ф. Тейлора рассчитана на мотивирование людей с низким уровнем заработной платы.

Следующая теория мотивации, которая произвела революцию в теории менеджмента, – это теория потребностей А. Маслоу [33.с 54].

Абрахам Маслоу был одним из первых бихевиористов (от англ. behaviour – поведение – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее в отличие от других теорий предметом психологии поведение, а не сознание или мышление), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке 1.5.



Рис. 1.5 - Иерархия потребностей по Маслоу [33.с 57]

Согласно пирамиде потребностей, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью

удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

В попытке преодоления слабостей уже рассмотренных нами теорий мотивации Клейтон Альдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей [33.с 64].

Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Еще одна категория – потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а так же другими людьми). И наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако, между теориями Маслоу и Альдерфера есть принципиальное отличие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. При этом полагается, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфера называется процессом удовлетворения

потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить свою потребность.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак Клеелланда [33.с 61].

Он считал, что людям присущи три потребности:

- во власти;
- в успехе;
- в причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности по Мак Клеелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального

общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

На основе своих исследований Мак Клеелланд выделил три типа менеджеров:

1. Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2. Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам Мак Клеелланда, менеджеры двух первых типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям также следует ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Следующим шагом в развитии содержательных теорий мотивации стало создание двухфакторной модели мотивации Фредерика Герцберга. [33.с 54].

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные данные можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и

«мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Обобщая результаты своих исследований, Герцберг сделал ряд выводов:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. Максимально позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же,

напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя двухфакторная теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. Например, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория «спирали успеха». Авторы этой теории, Холл и Ноугейм, считали, что мотивационные потребности изменяются в зависимости от изменения ситуации. Они выявили следующую зависимость между уровнем мотивации и степенью удовлетворения потребностей в карьере менеджеров:

1. Для менеджера потребность в достижении хороших результатов и уважении увеличивается с годами работы в компании;
2. Менеджер, достигая результата в своей работе, чувствует себя вознагражденным при повышении по службе или повышении заработной платы;
3. Успешные менеджеры наделены большей властью и глубже вовлекаются в работу, становятся более компетентными, поэтому

удовлетворение о работы становится у них все более существенной потребностью;

4. Благодаря большей вовлеченности, большей власти, большему признанию, успешные менеджеры имеют лучшие возможности достичь еще большего результата, попадая в спираль успеха.

Механизм действия спирали успеха представлен на рисунке 1.6.

Таким образом, хотя данные авторы и сделали важный вклад в понимание мотивации, их теории не учитывают многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

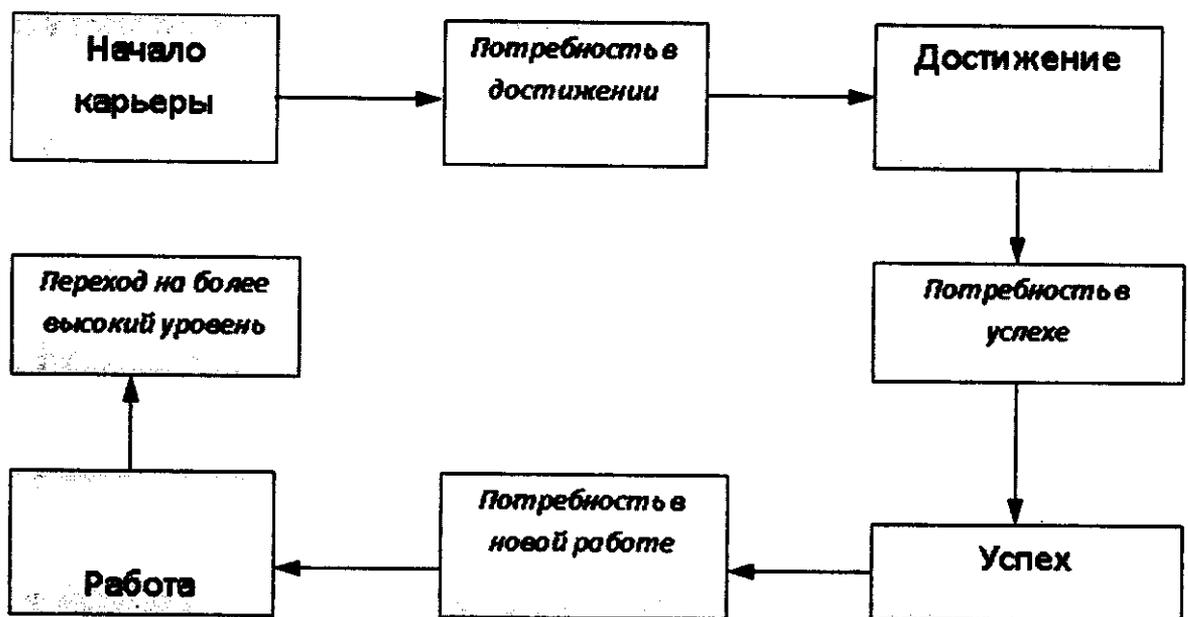


Рис. 1.6 - Виток «спирали успеха» [33.с 56].

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают

существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется следующие основные процессуальные теории мотивации: теория успеха Д. Аткинсона, теория ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, а так же теория оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Одной из ранних теорий этой группы является теория трудовой мотивации Б. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и, прежде всего, в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – МУ, и мотив, побуждающий избегать неудачи, – МН. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе работы и обучения. Помимо личных качеств на поведение человека, согласно данной теории, влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, – ВУ, и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – ПУ. При этом привлекательность успеха связана с его вероятностью по формуле [кафедра, базовые, 85 с.]:

$$ПУ=1 - ВУ \quad (1.1)$$

Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху – СУ – можно изобразить следующей формулой [27. 85 с.]:

$$СУ=МУ*ВУ*ПУ \quad (1.2)$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, т.к. произведение ВУ*ПУ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха. Который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Согласно теории Аткинсона [33.с 54], лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время сотрудники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал».

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае неудачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач.

В соответствии с теорией ожиданий, часто ассоциирующейся с работами Виктора Врума, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Как оценку личностью вероятности определенного события можно рассматривать ожидания. При анализе мотивации к труду теория ожидания

подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение,

предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда (рис. 1.7).

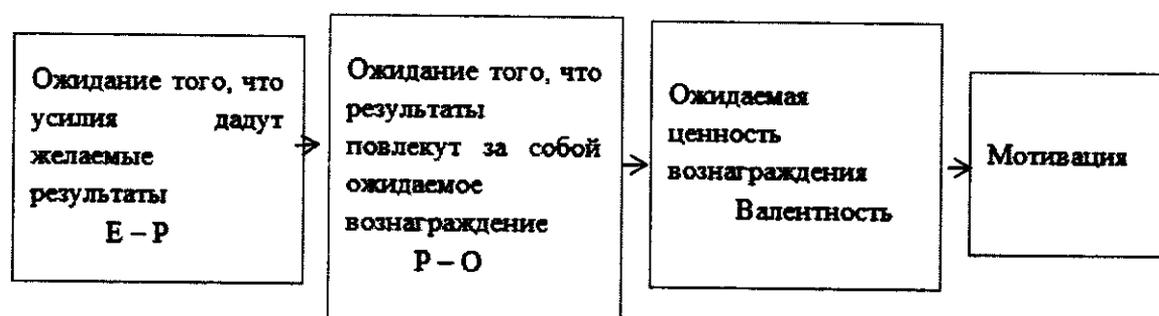


Рис. 1.7 - Модель мотивации по В. Вруму [33.с 129].

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (E - P) * (P - O) * \text{валентность} \quad (1.3)$$

Теория ожиданий предоставляет различные возможности менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен

менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Оценивая теорию ожиданий Врума в целом, можно сделать общий вывод: ее ценность состоит, прежде всего, в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они

получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Среди новых моментов, которые Адамс внес в теории мотивации, можно отметить следующие:

1. Учет важной роли взаимоотношений сотрудников;
2. Учет не только результатов труда, но и затрат работника;
3. Выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости [14.с 143].

Наложение теории ожидания и теории справедливости повлекло за собой создание комплексной теории мотивации, называемой моделью Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рисунке 1.7 фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят

от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

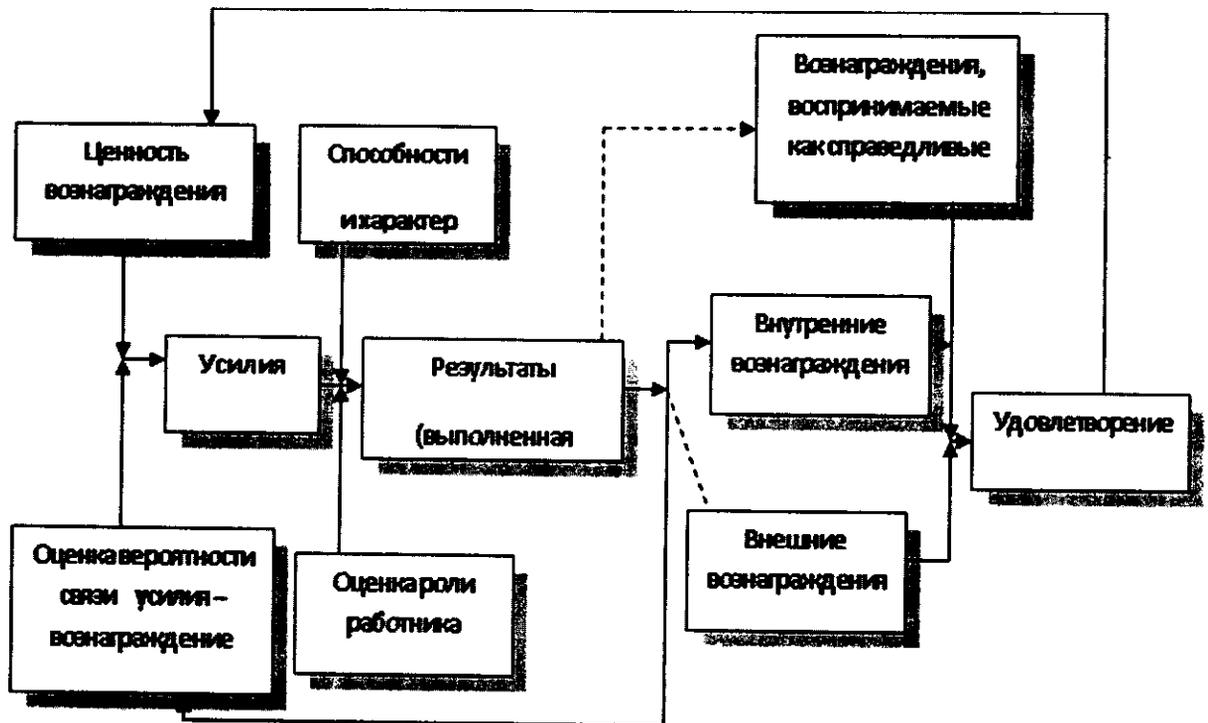


Рис. 1.8 - Модель Портера – Лоулера [33.с 178]

Более того, в теории Портера – Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, последовательно разберем их модель элемент за элементом. Согласно модели Портера – Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою

очередь зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе. Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое, использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности. Модель Портера — Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является

простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Определенный вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивация Б. Скиннера [33.с 72].

. Эта теория отражает важный аспект мотивации – ее зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобных ситуациях в прошлом.

Схематически механизм поведения по Скиннеру можно изобразить следующим образом, рисунок 1.9.



Рис. 1.9 - Механизм поведения по Б. Скиннеру[33.с 79]

Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и, напротив, избегать тех заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты. Обуславливание – это те внешние условия, которые заставляют человека действовать определенным образом, вне зависимости от его потребностей и интересов. Акт, при котором потребности человека заменяются на цели организации, не нужные ему, получил название «классическое обуславливание».

Согласно этой модели, наличие стимулов вызывает определенное поведение человека. Если последствия положительны, то работник будет аналогично вести себя в такой же ситуации в будущем, т.е. его поведение повторится. Если же последствия отрицательны, то в дальнейшем он либо не

будет реагировать на подобные стимулы, либо изменит характер своего поведения. Неоднократные повторения одних и тех же результатов приводят к формированию у человека определенной поведенческой установки.

Несмотря на то, что история изучения способов мотивации сотрудников носит достаточно длительный исторический характер, и в этой сфере достигнуты колоссальные результаты, в России на сегодняшний день существует ряд проблем в области мотивации труда сотрудников. При этом отдельного рассмотрения заслуживает изучение общей проблематики мотивации труда муниципальных служащих. Рассмотрению данного вопроса и будет посвящен следующий параграф нашей работы.

1.3 Анализ зарубежного и отечественного опыта к совершенствованию мотивации

В практике американских фирм «Форд», «Дженерал Моторс» и других используются различные методы мотивации и гуманизации труда. Многие из них связаны с материальным поощрением. Часто применяют так называемые аналитические системы заработной платы, особенность которых - дифференциальная оценка в баллах степени сложности выполняемой работы с учётом квалификации исполнителей, физических усилий, условий труда и другие. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Используются различные формы участия рабочих в распределении прибыли. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Материальное поощрение практикуется в различных видах. Большое распространение в британских фирмах получило поощрение в форме

подарков. Так, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путёвками. Процедура награждения проводится в соответствии с достигнутыми успехами: на рабочих местах, на публичных мероприятиях и празднованиях. Это позволяет популяризировать достижения в области повышения эффективности работы ее качества, которые прежде оставались незамеченными [20.с 78].

Применяемые промышленными фирмами системы мотивации работников путем продвижения их по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажа работы. Первое чаще применяется на предприятиях США, второе характерно для Японии.

Один из действенных методов мотивации - создание самоуправляемых групп. В качестве примера можно сослаться на опыт американской фирмы «Digital Equipment», где такие группы сформированы в управлении общего учета и отчетности, входящим в один из 5 центров управления финансовой деятельностью. Группы самостоятельно решают вопросы планирования работ, приема на работу новых сотрудников, проведения совещаний, координации с другими отделами. Члены групп поочередно участвуют в совещаниях менеджеров компаний [20.с 68].

Оплата труда является мотивирующим фактором, только если она непосредственно связана с итогами труда. Работники должны быть убеждены в наличии устойчивой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда. В заработной плате обязательно должна присутствовать составляющая, зависящая от достигнутых результатов.

Оплата труда в России состоит, как правило, из двух частей: непосредственно заработной платы, т.е. цены труда, и обширного социального пакета льгот и выплат, обеспечивающего социальную защиту населения. Принципы создания такого пакета формируются государством и дополняются администрацией предприятий в меру имеющихся финансовых возможностей.

Социальная защита населения — это одно из важнейших направлений социальной политики государства, заключающееся в установлении и поддержании общественно необходимого материального и социального положения всех членов общества. Иногда социальную защиту трактуют более узко: как обеспечение определенного уровня тех слоев населения, которые в силу тех или иных причин не могут самостоятельно обеспечить свое существование: безработных, инвалидов, больных, сирот, стариков, одиноких матерей, многодетных семей. На предприятиях социальная защита населения осуществляется в виде социальной политики по отношению к малооплачиваемым работникам. Система социальной защиты — это комплекс законодательных актов, мероприятий, а также учреждений, обеспечивающих реализацию мер социальной защиты населения, поддержки социально уязвимых слоев населения. Основными принципами социальной защиты являются гуманность, адресность, комплексность, обеспечение прав и свобод личности.

Методы оплаты труда и стимулирования представляют собой вознаграждение работникам. В основном это внешнее вознаграждение. Оно бывает двух видов — материальное и нематериальное. К материальному относятся следующие виды:

Заработная плата. Индексация заработной платы проводится примерно два раза в год, но не выше чем на (15–20)% от должностного оклада.

Ежемесячная премия, выплачиваемая одновременно с заработной платой. Премия выплачивается на основании действующего положения о премировании.

Вознаграждение за выслугу лет. Премия на выслугу лет не начисляется, за время очередного отпуска и временной нетрудоспособности выслуга лет не начисляется и не выплачивается.

Вознаграждение по итогам работы за год (так называемая 13-я зарплата). Она рассчитывается на основе должностного оклада и квартальной

премии, без учета выслуги лет и других надбавок, с применением коэффициентов, учитывающих стаж работы.

Следует отметить, что все вышеперечисленные виды материальных вознаграждений выплачиваются практически всем работникам. Поэтому, несмотря на тот факт, что таким образом обеспечивается социальная защита сотрудников, данные вознаграждения нельзя назвать методами стимулирования трудовой деятельности.

К методам же материального стимулирования следует отнести вознаграждения, выплачиваемые на многих предприятиях: победителям соревнований, проводящихся между подразделениями в процессе трудовой деятельности.. Например, это может быть «лучший по профессии», «лучший наставник», «лучший молодой рабочий» и т.д. Вознаграждения по результатам соревнований, как правило, невысокие, но, тем не менее, повышают стимул к трудовой деятельности, развивая в работниках потребность в самоуважении.

Кроме материальных вознаграждений существуют и нематериальные методы поощрения. Они также делятся на те, которыми пользуются все работники и те, которыми вознаграждаются отдельные сотрудники. К первой группе можно отнести следующие виды:

Длительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 36 рабочих дней (у машинистов — 42 рабочих дня, у бюджетников от 64 дня и т.д.), рассчитываемый за 12 последних месяцев работы сотрудника без учета больничных листов и учебных дней. Впрочем, поскольку отпуск оплачивается, то его также можно отнести и к материальным методам вознаграждения.

Работники могут обеспечиваться бесплатной форменной одеждой. Это повышает статус работника и его потребность в самоуважении и самовыражении.

В рамках сектора социальных вопросов существует очередь на получение жилья.

К методам нематериального поощрения отдельных сотрудников относятся следующие виды вознаграждений:

- почетные грамоты;
- фотографии, представленные на Доску Почета. Это фактор, способствующий повышению потребности в самоуважении и самовыражении работников, особенно при относительно невысокой зарплате;
- Удостоверения и знаки «Ветеран труда». Ими награждаются работники, проработавшие на предприятии не менее 20 лет (для женщин) и 25 лет (для мужчин);
- Знак «Почетному работнику». Этим знаком также награждаются работники, проработавшие много лет и имеющие большие заслуги в области развития организации;
- Орденами и медалями, а также почетными званиями награждаются работники по представлению руководства;
- Памятный подарок;
- Знак «Почетный работник России».

Приведенный пример оплаты, мотивации и стимулирования труда в большей или меньшей степени характерен для многих крупных российских предприятий, как государственного, так и частного сектора экономики.

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, в том числе:

- признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу;
- применять программы обогащения труда и ротации кадров;
- использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;

- устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;

- предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка. Попытаемся сформулировать мотивирующие факторы организации труда, которые ведут к удовлетворению потребностей высших уровней.

На рабочих местах следует формулировать мировоззрение единой команды: нельзя разрушать возникающие неформальные группы, если они не наносят реального ущерба целям организации.

Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как улучшить свою работу. Опираясь на заинтересованную поддержку руководства, не боясь санкций, следует организовать работу так, чтобы у работника не пропало желание реализовать свои планы.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной. Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если успешному подчиненному делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

2 БИЗНЕС-АНАЛИЗ МУНИЦИПАЛЬНОГО БЮДЖЕТНОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 104»

2.1 Общие сведения о дошкольном образовательном учреждении

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад №104, города Красноярск, основано на муниципальной собственности с правом оперативного управления имуществом и финансируется собственником полностью, оно является некоммерческой организацией. Это учреждение было зарегистрировано в 1993 году и продолжает свою работу и по сегодняшний день.

Учреждение в своей деятельности подотчетно Департаменту образования администрации города Красноярск и Комитету по управлению муниципальным имуществом администрации города Красноярск.

Наименование Учреждения: Полное официальное наименование - Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 104.

Сокращенное наименование - МДОУ «Д/С № 104».

Место нахождения Учреждения:

Юридический адрес: Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск, улица Дюнная, 16 а.

Фактический адрес: Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск, улица Дюнная, 16 а.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет в органах казначейства, печать установленного образца, бланки со своим наименованием.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является муниципальное образование города Красноярск. От имени муниципального образования права собственника осуществляет администрация города Красноярск в лице комитета по управлению муниципальным имуществом

администрации города Красноярска, действующего на основании Положения о комитете по управлению муниципальным имуществом администрации города Красноярска, утвержденного решением Думы города Красноярска.

Целью создания Учреждения является оказание населению города Красноярска, в возрасте от 3-х до 7 лет услуг, по предоставлению общедоступного дошкольного образования и услуг по содержанию детей в учреждении в соответствии с муниципальным заданием.

Основными задачами Учреждения являются:

- охрана жизни и укрепление здоровья детей;
- обеспечение интеллектуального, личностного и физического развития каждого ребенка с учетом его индивидуальных особенностей;
- осуществление необходимой коррекции отклонений в развитии ребенка;
- приобщение детей к общечеловеческим ценностям;
- взаимодействие с семьей для оказания помощи в воспитании детей, обеспечения полноценного развития ребенка.

Учреждение в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, законодательством Российской Федерации, Законом РФ «Об образовании», Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, нормативными правовыми актами Российской Федерации, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления и настоящим Уставом.

Учреждение приобретает право на ведение образовательной деятельности и льготы, установленные законодательством Российской Федерации, с момента выдачи ему лицензии в установленном порядке.

Учреждение проходит государственную аккредитацию в порядке, установленном Законом Российской Федерации «Об образовании».

Имущество и финансы Учреждения

Имущество Учреждения закрепляется за одним Учредителем на праве оперативного управления согласно договору о передаче муниципального

имущества в оперативное управление.

Имущество Учреждения является муниципальной собственностью, формируется за счет бюджетных и внебюджетных источников.

Источниками формирования имущества и финансовых средств Учреждения являются:

- бюджетные и внебюджетные средства; имущество, переданное Учредителем;

- имущество и денежные средства, переданные Учреждению в виде дара, пожертвования или по завещанию;

- доход от платных дополнительных образовательных и иных услуг;

- средства, полученные от приносящей доход деятельности и имущество, приобретенное за счёт этих доходов;

- иные источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Финансирование Учреждения осуществляется в установленном порядке за счет средств бюджета в соответствии с утвержденной бюджетной сметой.

Привлечение Учреждением дополнительных средств за счет добровольных пожертвований физических и юридических лиц и других источников в соответствии с законодательством Российской Федерации не влечет за собой снижения нормативов и (или) абсолютных размеров его финансирования за счет средств Учредителя.

Развитие материально-технической базы Учреждения осуществляется самим Учреждением в пределах, закрепленных за ним бюджетных и собственных средств.

Учреждение ведет бухгалтерскую, статистическую отчетность и осуществляет учет Финансово-хозяйственной деятельности в установленном законодательством Российской Федерации порядке.

Учреждение представляет Учредителю отчет о результатах своей деятельности за истекший период (полугодие, 9 месяцев, год) по форме и в

сроки, установленные Учредителем.

Учреждение представляет уполномоченным законодательством Российской Федерации органам информацию, необходимую для налогообложения и ведения системы сбора и обработки экономической информации.

Контроль и ревизия деятельности Учреждения осуществляется Учредителем совместно с Департаментом образования администрации города Красноярска, контрольно-ревизионными, налоговыми и другими уполномоченными органами в пределах их компетенции.

Организационная структура управления МБДОУ «Д/С №104» очень проста, она представлена на рисунке 1.1.

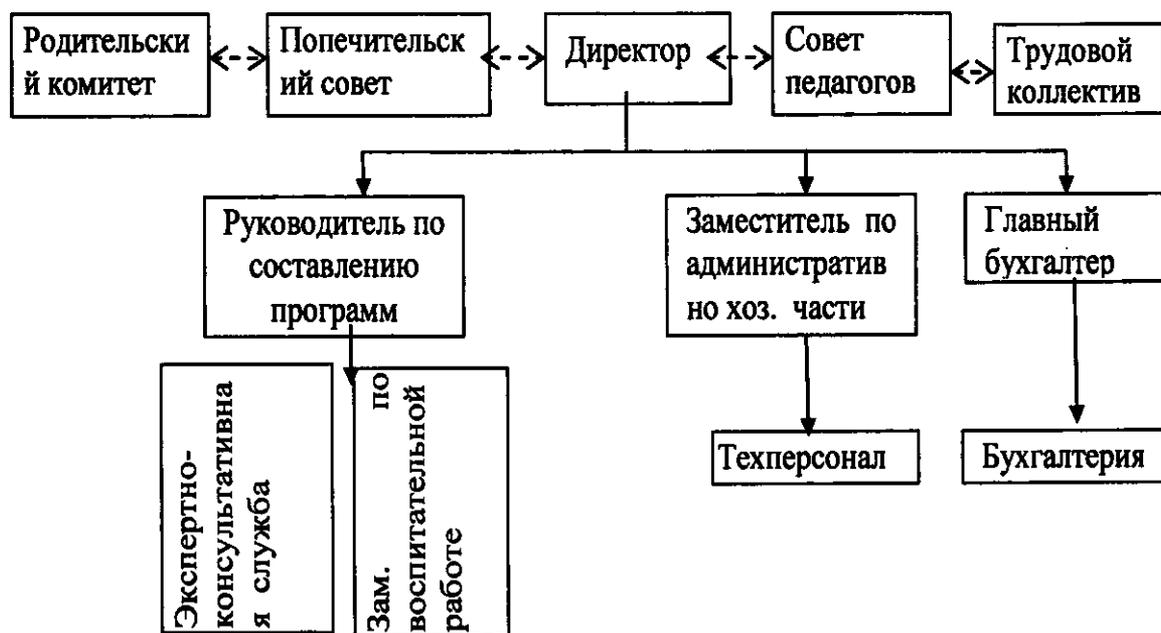


Рис. 2.1 – Организационная структура управления МБДОУ

Учреждение возглавляет заведующий, прошедший соответствующую аттестацию. Заведующий учреждением осуществляет свою деятельность на основе принципа единоначалия и обеспечивает выполнение возложенных на Учреждение задач, несет персональную ответственность за деятельность Учреждения.

Заведующий действует на основании заключенного с ним трудового договора, настоящего Устава, законодательства Российской Федерации и Красноярским краем, а также других обязательных для него нормативных правовых актов.

Заведующий осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения, он подотчетен в своей деятельности Учредителю и начальнику Департамента образования администрации города Бугульма.

Заведующий Учреждением является председателем Совета педагогов Учреждения.

Формами самоуправления в Учреждении являются Совет педагогов, методический совет, родительский комитет, общее собрание трудового коллектива.

В целях рассмотрения сложных педагогических и методических вопросов, вопросов организации образовательного процесса, изучения и рассмотрения передового педагогического опыта в Учреждении действует Совет педагогов.

Членами Совета педагогов являются все педагоги, а также председатель родительского комитета Учреждения.

Председателем Совета педагогов Учреждения является заведующий учреждением, назначающий своим приказом секретаря Совета на учебный год.

Попечительский совет Учреждения представляет интересы родителей (законных представителей) воспитанников, других физических и юридических лиц перед администрацией Учреждения.

Попечительский совет избирается на общем собрании родителей учреждения сроком на один год. Количество членов, избираемых в попечительский совет, определяется общим собранием.

Члены попечительского совета осуществляют свои функции на безвозмездной основе.

Родительский комитет Учреждения представляет интересы родителей

воспитанников и других физических и юридических лиц перед администрацией Учреждения.

Родительский комитет Учреждения избирается сроком на один год. В состав родительского комитета входят родители учащихся по 1 человеку от группы. Выборы представителей в родительский комитет Учреждения проходят открытым голосованием на групповых родительских собраниях. Родительский комитет Учреждения избирает из своего состава председателя, который руководит работой родительского комитета.

Заседания родительского комитета Учреждения проводятся по мере необходимости в соответствии с планом работы, но не реже одного раза в квартал.

На заседаниях родительского комитета ведутся протоколы, которые подписываются председателем и секретарем родительского комитета.

Решения родительского комитета, принятые в пределах его полномочий, доводятся до сведения всех заинтересованных лиц.

2.2 Анализ основных показателей деятельности

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад №104, самостоятельно осуществляет финансово - хозяйственную деятельность, предприятие ежегодно предоставляет учредителю отчет о поступлении и расходованию средств.

Имущество предприятия составляет основные фонды и оборотные средства, а также ценности, стоимость которого отражается в самостоятельном балансе предприятия. В состав имущества предприятия входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая здания, сооружения, инвентарь, транспорт, право на земельный участок.

Финансовые средства МБДОУ образуются из:

- бюджетных ассигнований;
- родительских взносов;

- средств заработанных МБДОУ;
- банковских кредитов;
- средств спонсоров, добровольных поступлений.

Финансовые средства и материально-техническую базу МБДОУ составляют:

- основные фонды;
- оборотные средства.

МБДОУ имеет право привлекать для своей уставной деятельности следующие источники финансирования:

- банковский кредит;
- доходы, полученные от некоммерческой деятельности;
- от оказания платных услуг;

- устанавливать цены на платные дополнительные, образовательные, медицинские услуги в соответствии с законодательством РК, осуществлять предпринимательскую деятельность;

- самостоятельно распоряжаться полученной прибылью, оставшейся от уплаты налогов и других обязательных платежей, предусмотренных законом.

Перечень локальных актов МБДОУ:

- приказы распоряжения заведующего;
- правила внутреннего распорядка;
- штатное расписание МБДОУ;
- положение о премировании;
- договор между учредителем и МБДОУ;
- договор между предприятием и родителями;
- коллективный договор МБДОУ.

Средства, полученные из дополнительных источников, называют внебюджетными.

Привлечение дополнительных источников финансирования особое направление работы заведующей, успешность которой во многом определяется уровнем компетентности и профессионализма руководителя,

его умением устанавливать контакты с другими людьми, умением быть находчивым, убедительным.

Финансирование учреждения определяется типовым положением и зависит от среднегодового числа детей, количества групп и часов пребывания одного ребенка в детском учреждении. За счёт государства финансируются образовательные услуги в объёме государственного образовательного стандарта.

Бюджетное финансирование – основа финансово-экономического функционирования учреждения, но этих средств недостаточно для полноценной работы учреждения. Бюджет обеспечивает не более 60% потребности учреждения, такое распределение не даёт возможности для улучшения материально-технической базы учреждения. В основном это заработная плата с начислениями и налогами. Внебюджетные средства – это родительская плата. С 2001 года начался и продолжается эксперимент по организации долевого финансирования дошкольных образовательных учреждений. Финансирование нашего учреждения многоуровневое.

Финансирование учреждения имеет три источника:

1. Внебюджетные средства - средства родительской платы используется для оплаты услуги по питанию, а также для обеспечения норм санитарно-гигиенического состояния Учреждения.

Плата родителей составляет примерно 20% расходов на питание детей в Учреждении. Постановлением Администрации города Красноярска от 21.06.2006 года № 659 установлен размер родительской платы за присмотр и уход за ребенком в муниципальных учреждениях города Красноярска, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, на 2019 год он составляет:

- на одного ребенка до 3 лет в группах полного дня – 1444 рублей в месяц;

- на одного ребенка от 3 до 7 лет в группах полного, продленного и круглосуточного пребывания – 1705 рублей в месяц; в группах

кратковременного пребывания – 851,50 рубль в месяц.

Родительская плата не взимается за присмотр и уход за детьми-инвалидами, детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, а также за детьми с туберкулезной интоксикацией, обучающимися в муниципальных образовательных организациях города Красноярска, реализующих образовательную программу дошкольного образования.

Так же этим постановлением определяются компенсационные выплаты различным категориям граждан.

2. Местный (муниципальный) бюджет используется для части оплаты услуги по питанию, оплаты коммунальных услуг, для выплаты заработной платы обслуживающего персонала (повар, дворник, кладовщик и т.д.), работ по содержанию здания, а также для обеспечения безопасности ведения деятельности Учреждения. Формируется и принимается Городским Советом депутатов города Красноярска ежегодно, на основании анализа предыдущих периодов.

3. Краевой бюджет используется для обеспечения образовательного процесса и административного управления. Формируется ежегодно, на основании представленного отчета по исполнению муниципального задания за предыдущий год.

Муниципальным заданием для дошкольных учреждений является оказание муниципальной услуги по реализации основной общеобразовательной программы дошкольного образования в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования. Муниципальное задание устанавливает требования к составу, качеству, объему и результатам оказания муниципальной услуги.

Основными показателями исполнения муниципального задания являются:

- показатель наполняемости групп;

- показатель укомплектованности кадрами;
- показатель квалификации кадров.

Финансовое обеспечение деятельности бюджетных учреждений осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности (ПФХД). Требования к плану финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения утверждены приказом Минфина России от 28.07.2010 № 81н.

В план финансово-хозяйственной деятельности Учреждения заложены средства на расходы:

- 1) расходы на оплату труда;
- 2) начисления на фонд оплаты труда;
- 3) приобретение предметов снабжения и расходных материалов;
- 4) расходы на командировки и служебные разъезды;
- 5) оплата услуг по связи;
- 6) оплата коммунальных услуг;
- 7) прочие текущие расходы на закупки товаров;
- 8) приобретение оборудования и предметов длительного пользования;
- 9) капитальный ремонт.

Суммы, заложенные в план финансово - хозяйственной деятельности Учреждения не являются фиксированными и окончательными. Они зависят от фактического исполнения Учреждением взятых на себя обязательств по уходу и присмотру за детьми, и оказания образовательной деятельности. ПФХД подлежит корректировке в течение года при изменяющихся показателях исполнения. Ежеквартально Учреждением сдаются отчеты по выполнению муниципального задания.

Анализ доходов-расходов деятельности МБДОУ № 104.

Для проведения анализа доходов-расходов мы рассмотрим планы финансово-хозяйственной деятельности МБДОУ на отчетные даты: 29.12.2018 года и 30.12.2019 года. В таблице 2.1 приведены плановые показатели по поступлениям и выплатам Учреждения на 2018 год - 2019 год.

Таблица 2.1

Показатели по поступлениям и выплатам Учреждения на 2018 - 2019 год

№ п/п	Наименование показателя	Всего	Субсидии на фин. обеспечение выполнения муниципального задания	Субсидии, в соответ. с аб.2 п.1 ст.78.1 БК РФ	Поступления от оказания услуг на платной основе
1	2	3	4	5	6
1	Поступления от доходов, всего				
	2018	18854659,18	17107276,18	х	1747383,00
	2019	20545389,02	18409724,64	х	2135664,38
2	Доходы от оказания услуг, работ, в том числе:				
	2018	18854659,18	17107276,18	х	1747383,00
	2019	20545389,02	18409724,64	х	2135664,38
3	Реализация основных ОП ДО, уход и присмотр, (ОВЗ)				
	2018	3185224,98	3185224,98	х	х
	2019	1364177,8	1364177,8	х	х
4	Реализация основных общеобр программ ДО, уход и присмотр, (Дети-инвалиды)				
	2018	225075,44	225075,44	х	х
	2019	139103,84	139103,84	х	х
5	Реализация основных общеобр. программ ДО, уход и присмотр, (Дети до 3-х лет)				
	2018	1830713,61	1830713,61	х	х
	2019	2273280,77	2273280,77	х	х
6	Реализация основных общеобр. программ ДО, (Дети от 3-х до 8 лет)				
	2018	11866262,15	11866262,15	х	х
	2019	14633162,24	14633162,24	х	х
7	Прочие поступления (родительская плата)				

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
	2018	1747383,00	x	x	1747383,00
	2019	2135664,38	x	x	2135664,38
8	Выплаты по расходам, всего (гр.9+гр.10+гр.11)				
	2018	18854659,18	17107276,18	x	1747383,00
	2019	2720389,02	18409724,64	175000,00	2135664,38
9	Расходы на выплату персоналу, всего				
	2018	12732060,10	12732060,10	x	x
	2019	13916301,85	13916301,85	x	x
10	Прочие расходы				
	2018	4000,00	4000,00	x	x
	2019	4000,00	4000,00	x	x
11	Расходы на закупку товаров, работ, услуг, всего				
	2018	6118599,08	4371216,08	x	1747383,00
	2019	6798722,17	4488057,79	175000,00	2135664,38
12	Услуги связи				
	2018	36500,00	36500,00	x	x
	2019	31000,00	31000,00	x	x
13	Расходы на коммунальные платежи				
	2018	1265000,00	1265000,00	x	x
	2019	1435000,00	1435000,00	x	x
14	Работы, услуги по содержанию имущества				
	2018	383753,12	383753,12	x	x
	2019	394293,12	394293,12	x	x
15	Прочие работы, услуги				
	2018	188500,00	188500,00	x	x
	2019	437425,00	262425,00	175000,00	x

В связи с реализацией задач, поставленных Президентом РФ по снятию очередности в детские сады, ежегодно проходит программа доукомплектования существующих детских садов, таким образом, ежегодно

количество детей в детских садах увеличивается. В таблице 2.2 приведены показатели количества детей.

Таблица 2.2

Количество детей, посещающих МБДОУ по категориям

Год	Всего детей	Дети ОВЗ	Дети-инвалиды	Дети до 3-х лет	Дети от 3 до 8 лет
2018	198	26	2	24	146
2019	206	14	1	24	167

В связи с инфляционными процессами, в рамках финансирования обеспечения детей, посещающих дошкольные образовательные учреждения, увеличивается содержание на каждого ребенка.

Как видно из таблицы 2.1, субсидии на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания изменились в сторону увеличения с 18854659,18 до 20545389,02 рублей за счет увеличения количества детей, посещающих детский сад, и увеличения родительской платы, но произошло перераспределение финансирования по категориям детей. Так количество детей категории ОВЗ уменьшилось почти на 50%, дети перешли в категорию от 3 до 8 лет, соответственно уменьшено финансирование на обеспечение детей категории ОВЗ с 3185224,98 до 1364177,8 рублей. То же самое видим по категории детей-инвалидов, в 2018 году МБДОУ посещали 2 ребенка-инвалида, в 2019 году 1 ребенок по состоянию здоровья может посещать обычную группу детского сада, финансирование сократилось с 225075,44 до 139103,84 рублей.

Анализируя, расходную часть ПФХД можно мы видим, что расходы увеличились в соответствии с размером выделенных субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания. Отдельными строками показаны расходы на услуги связи, коммунальные услуги и т.д., выделяемые местным (муниципальным) бюджетом.

В состав расходов по выделенным субсидиям входят три статьи: заработная плата персонала, прочие расходы (штрафы, наложенные на юридическое лицо) и расходы на закупку товаров, работ, услуг. Размер расходов по каждой статье определяется Городским советом Администрации города Красноярск.

В статью заработной платы персонала заложены суммы гарантированных выплат, согласно законодательным актам по оплате труда, а также стимулирующие выплаты педагогическим работникам. Стимулирующие выплаты и их размер распределяются коллегиально в рамках изначально заложенной в бюджет суммы. Размер стимулирующих выплат достаточно небольшой, до 5000 рублей, что не может быть реальной мотивационной составляющей работника для повышения качественного исполнения своих обязанностей (важность, интенсивность, высокие результаты).

Так же можно сделать вывод, анализируя доходно-расходный план МБДОУ, что количество детей и их категория определяют количество и специализацию персонала МБДОУ и соответственно размер выделяемых субсидий, но увеличение количества детей в группах понятно ведет к уменьшению качества дошкольного образования.

2.3 Анализ управления персоналом в детском саду №104 г. Красноярск

Трудовой коллектив составляют все работники Учреждения. Полномочия трудового коллектива Учреждения осуществляются общим собранием членов трудового коллектива. Собрание считается правомочным, если на нем присутствуют не менее половины работников Учреждения. Решение общего собрания принимается открытым голосованием. Решение общего собрания считается принятым, если за него проголосовало не менее половины присутствующих и является обязательным для исполнения всеми

членами трудового коллектива Учреждения.

Общее собрание трудового коллектива собирается по мере необходимости, но не реже 1 раза в полугодие.

Работа с детьми требует от воспитателя большого напряжения сил и энергии, поэтому в коллективе особенно важны доброжелательность, тактичность и уважительная требовательность среди всех участников педагогического процесса. Руководитель, проявляющий уважительное отношение к личности каждого педагога, учитывающий склонности, интересы, возможности в сочетании с разумной требовательностью, добивается больших результатов, чем тот, который жестко придерживается авторитарных методов управления. Один из наилучших способов повысить интерес к работе и создать слаженную команду -- это уважение к людям и делегирование им ответственности и полномочий.

Трудовой коллектив Детского сада составляют все граждане, участвующие своим трудом в его деятельности. Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, заключаемого ими в соответствии с 16 статьей Трудового кодекса Российской Федерации.

Работники Детского сада имеют право на участие в управлении организацией. Основными формами участия работников в управлении являются:

- учет мнения представительного органа;
- проведение представительным органом консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;
- получение информации от работодателя по вопросам обсуждения с работодателем вопросов о работе организации, внесении предложений по её совершенствованию, непосредственно затрагивающим интересы работника;
- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- по другим вопросам, предусмотренным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором.

Представители работников имеют право вносить соответствующие предложения в органы управления организацией по этим вопросам.

В настоящее время в МДОУ «Д/С № 104» прием работников осуществляется традиционными способами, такими как объявления в периодической печати. Некоторая часть работников принимается по рекомендации уже работающих в Учреждении.

Списочный состав работников детского сада включает более 70 человек.

Комплектование работников Учреждения осуществляется в соответствии со структурой и штатным расписанием Учреждения. Работники Учреждения принимаются на работу по трудовому договору. На лиц, работающих в Учреждении, распространяется законодательство о труде Российской Федерации.

На педагогическую работу принимаются лица, имеющие необходимую профессионально-педагогическую квалификацию, соответствующую требованиям квалификационной характеристики по должности и полученной специальности, подтвержденную документами об образовании.

Порядок оплаты труда работников Учреждения определяется мэром города Красноярска. Минимальный размер заработной платы должен быть не менее установленной законодательством Российской Федерации.

Аттестация сотрудников Учреждения проводится в соответствии с общим порядком, предусмотренным для проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании.

Меры по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и гигиены применяются в соответствии с нормативами и порядком, установленным законами Российской Федерации, а также локальными нормативами.

Работники Учреждения поощряются за добросовестный и безупречный труд, а также несут материальную и дисциплинарную ответственность за недобросовестное выполнение трудовых обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, трудовым договором в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Работники Учреждения подлежат обязательному социальному и медицинскому страхованию, имеют право на пенсионное обеспечение и другие социальные льготы.

Основными характеристиками персонала организации Детского сада является его численность и структура. В таблице 2.3, представлены данные о нормативной и фактической численности работников по категориям.

Таблица 2.3

**Обеспеченность МБОУ «Детский сад №104»
трудовыми ресурсами в 2019 г.**

Категория работников	Численность сотрудников, чел.		Обеспеченность %
	Нормативная	Списочная	
Административный персонал	3	3	100,0
Специалисты	15	16	106,6
Прочие специалисты	10	9	90
Рабочие	15	14	93,3
Итого	43	42	97,6

Из таблицы видно, что штат организации укомплектован не полностью:

- существуют вакансии прочих специалистов – 90%;
- прослеживается нехватка рабочего персонала (обеспеченность 93,3%).

Следовательно, в Детском саду недостаточно эффективно реализуется управление персоналом в области обеспеченности учреждения трудовыми ресурсами.

Качественный состав персонала детского сада рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам.

Возрастная структура представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Возрастной состав работников МБОУ «Детский сад №104»

	Кол-во	Возраст				
		до 20 лет	20–30 лет	30–40 лет	40–55 лет	свыше 55 лет
Административный персонал	3			2		1
Специалисты	16			3	8	5
Прочие специалисты	9		2	3	2	2
Рабочие	14			2	7	5
Всего	42		2	10	17	13
Удельный вес от всего числа сотрудников	100%	0%	4,8%	23,8%	40,5%	30,9%

Проанализировав таблицу 2.4, можно сделать выводы:

- большая часть руководителей – это люди в возрасте от 30 до 40 лет;
- специалистов – это люди в возрасте от 40 до 50 лет;
- большая часть педагогов – в возрасте от 40 до 50 лет;
- только лишь 4,8% от всего числа сотрудников – это молодые люди в возрасте до 30 лет;
- более 70% всех сотрудников это люди предпенсионного и пенсионного возраста.

Деление по возрастной структуре очень хорошо видно на рисунке 2.2.

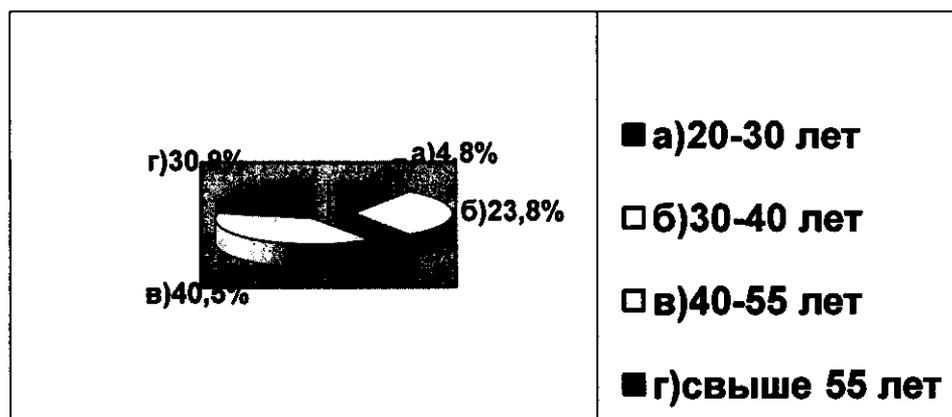


Рис. 2.2 - Возрастной состав работников МБОУ «Детский сад №104»

Рассмотрим структуру персонала по уровню образования:

Высшее – 6 человек;

Незаконченное высшее – 3 человека;

Среднее специальное – 23;

Начальное – профессиональное – 10 человек.

Структуру персонала по уровню образования отобразим на рисунке 2.3.

Из приведённых данных видно, что уровень образования выше среднего.

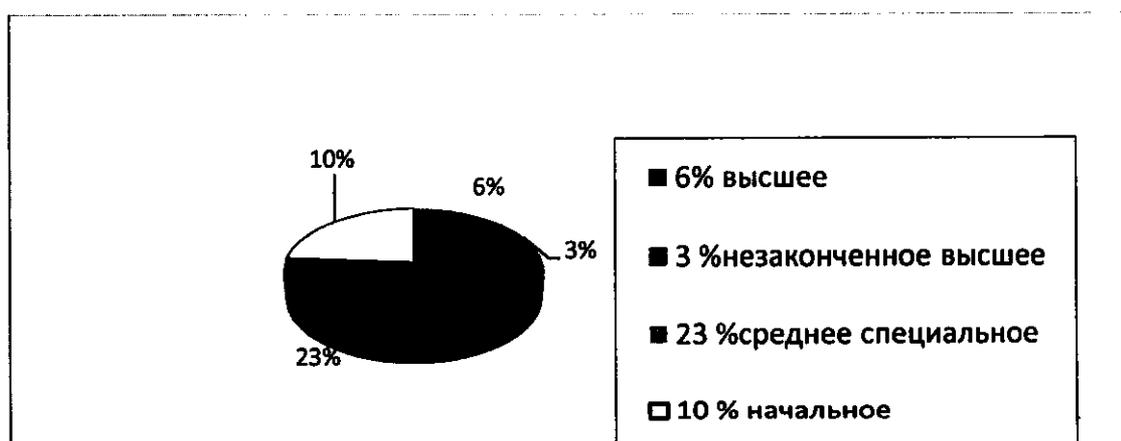


Рис. 2.3 - Структура персонала по уровню образования

Большинство персонала имеют среднее специальное образование. С высшим образованием в основном административный персонал и такие специалисты как, инструктор по физкультуре, музыкальный руководитель, воспитатель и медсестра.

Проанализируем квалификационную структуру педагогического персонала организации.

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к педагогическому персоналу, поэтому, далее рассмотрим в таблице 2.5 качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Таблица 2.5

Состав педагогических сотрудников по уровню квалификации

Уровень квалификации	Численность сотрудников на конец года, чел.	
	2018 г.	2019 г.
Высшая категория	-	-
Первая категория	6	7
Вторая категория	7	7
Без категории	2	1
Итого	15	15

Данные уровня квалификации педагогического персонала представлены и на рисунке 2.4.

Анализ таблицы 2.5 и рисунка 2.4, позволяет сделать следующие выводы: за 2018 г. квалификацию повысили: 2 сотрудника.

Из них:

- на I квалификационную категорию – 1 сотрудник;
- на II квалификационную категорию – 1 сотрудник.

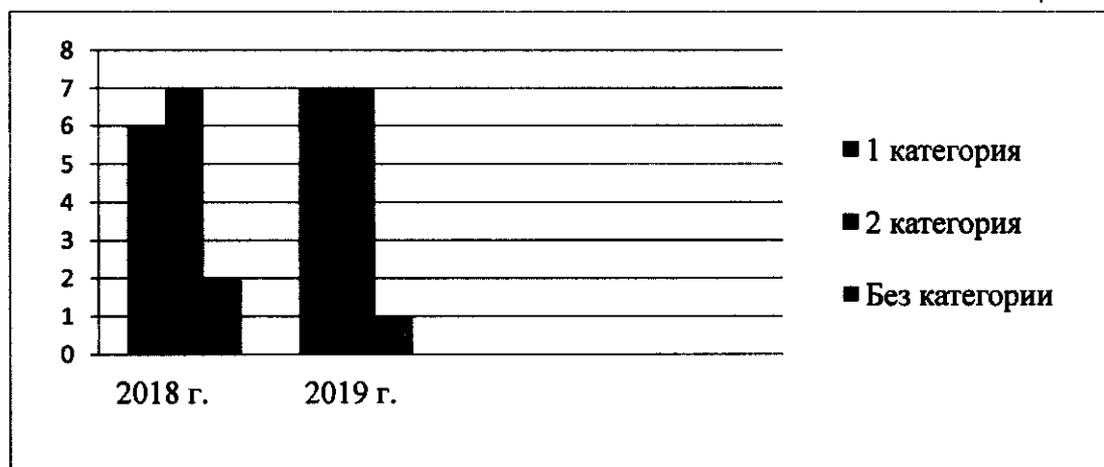


Рис. 2.4 - Квалификационная структура педагогического персонала МБОУ «Детский сад №104» в 2018 –2019 гг.

Проанализируем структуру персонала по стажу работы:

- до 5 лет –5 сотрудников;
- с 5 до 10 лет – 12 сотрудников;
- свыше 10 лет –25 сотрудников.

Представим структуру персонала по стажу работы на рисунке 2.5.

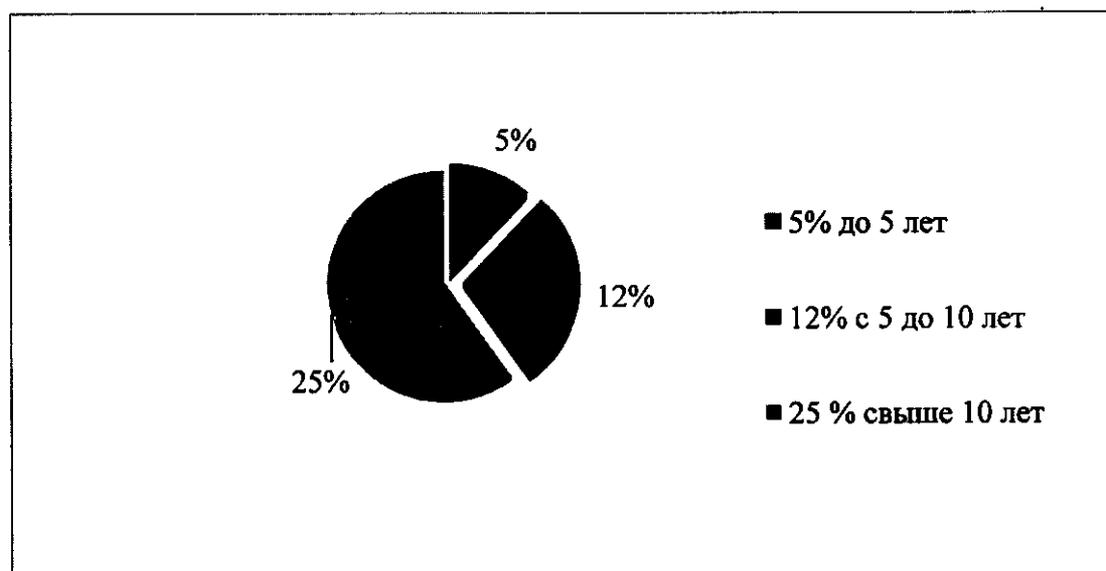


Рис. 2.5 - Структура персонала МБОУ « детский сад №104» по стажу работы

Как мы видим, более половины сотрудников имеют стаж работы свыше 10 лет и всего 5 человек – стаж работы до 5 лет. Преобладающее большинство составляют сотрудники, чей стаж работы превышает 10 лет.

Изменения качественного состава происходят в результате движения рабочей силы. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику таких показателей, как:

- коэффициент оборота по приему персонала;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент текучести кадров;
- коэффициент постоянства состава персонала учреждения.

Исходные данные для характеристики движения рабочей силы в Детском саду представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Данные о движении рабочей силы

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменения
Численность персонала на начало года	42	41	-1
Приняты на работу	5	3	-2
Выбыли, в т.ч.:	6	2	-4
По собственному желанию	3	2	-1
Сокращение штатов	3	-	-3
Численность персонала на конец года	41	42	1
Среднесписочная численность персонала	41	41	0

Проведем анализ движения рабочей силы.

а) коэффициент оборота по приему персонала рассчитывается по формуле:

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

Коэффициент оборота по приему персонала составил:

$$K_{\text{пр}} = \frac{5}{41} = 0,122 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{3}{41} = 0,073 \quad \text{– отчетный период.}$$

Как показал расчет, коэффициент оборота по приему персонала за отчетный период уменьшился на 0,049 и составил 0,073.

б) коэффициент оборота по выбытию рассчитывается по формуле:

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

Коэффициент оборота по выбытию составил:

$$K_{\text{в}} = \frac{6}{41} = 0,14 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_{\text{в}} = \frac{2}{41} = 0,05 \quad \text{– отчетный период.}$$

Таким образом, как показал расчет, коэффициент оборота по выбытию за отчетный период уменьшился и составил 0,05.

в) коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{количество уволившихся работников по собств. желанию и за нарушен. дисциплины}}{\text{среднесписочная численность персонала}}, \quad (2.3)$$

Коэффициент текучести кадров составит:

$$K_{\text{тк}} = \frac{3}{41} = 0,073 \quad \text{– прошлый период;}$$

$$K_{\text{тк}} = \frac{2}{41} = 0,049 \quad \text{– отчетный период.}$$

Как показал расчет, коэффициент текучести кадров уменьшился за отчетный период по сравнению с прошлым периодом на 0,024 и составил 0,049.

г) коэффициент постоянства состава персонала предприятия рассчитывается по формуле:

$$K_{пс} = \frac{\text{количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочная численность персонала предприятия}}, \quad (2.4)$$

Коэффициент постоянства составит:

$$K_{пс} = \frac{31}{41} = 0,756 \quad \text{- прошлый период;}$$

$$K_{пс} = \frac{36}{41} = 0,878 \quad \text{- отчетный период.}$$

Таким образом, коэффициент постоянства увеличился за отчетный период на 0,122 и составил 0,878.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Анализ движения рабочей силы

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент оборота по приему работников	0,122	0,073	0,049
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,14	0,05	0,09
Коэффициент текучести кадров	0,073	0,049	0,024
Коэффициент постоянства кадров	0,756	0,878	0,122

Анализ таблицы 2.7 позволяет сделать следующие выводы:

– коэффициент оборота по приему работников уменьшился и составил 0,073 в 2019 г.;

– произошло уменьшение коэффициента по выбытию персонала на 0,09 и уменьшение коэффициента текучести кадров, которое равно в 2019 г. и составил 0,024, что составило 100% по уважительной причине.

– коэффициент постоянства кадров в 2019 г. повысился на 0,122.

2.4 Анализ процессов управления мотивацией персонала в МБДОУ

Учитывая тот факт, что Детский сад №104 относится к муниципальным образованим, то оплата труда ее сотрудников, так же как и все методы материального стимулирования, регулируется на законодательном уровне.

Согласно закону, денежное содержание муниципального служащего состоит из должностного оклада в соответствии с замещаемой им должностью, а также из ежемесячных и иных дополнительных выплат. При этом к дополнительным выплатам относятся:

- ежемесячная надбавка к должностному окладу за выслугу лет;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за особые условия муниципальной службы;
- премии за выполнение особо важных и сложных заданий инструкции;
- ежемесячное денежное поощрение;
- ежемесячная надбавка к должностному окладу за высокую квалификацию;
- единовременная выплата при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- материальная помощь.

Кроме того, правовыми актами может предусматриваться установление муниципальным служащим, имеющим профильную ученую степень ежемесячной надбавки к должностному окладу. Надбавка к должностному окладу также предусматривается для сотрудников, имеющих почетное звание ветеран Красноярского края.

Помимо этого, работникам, показавшим добросовестное и эффективное исполнение своих должностных обязанностей, безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности может выплачиваться единовременное денежное поощрение.

Таким образом, методы материального стимулирования труда муниципальных служащих можно условно разделить на выплаты

ежемесячные и носящие единовременный характер и наглядно представить в виде схемы на рисунке 2.6.

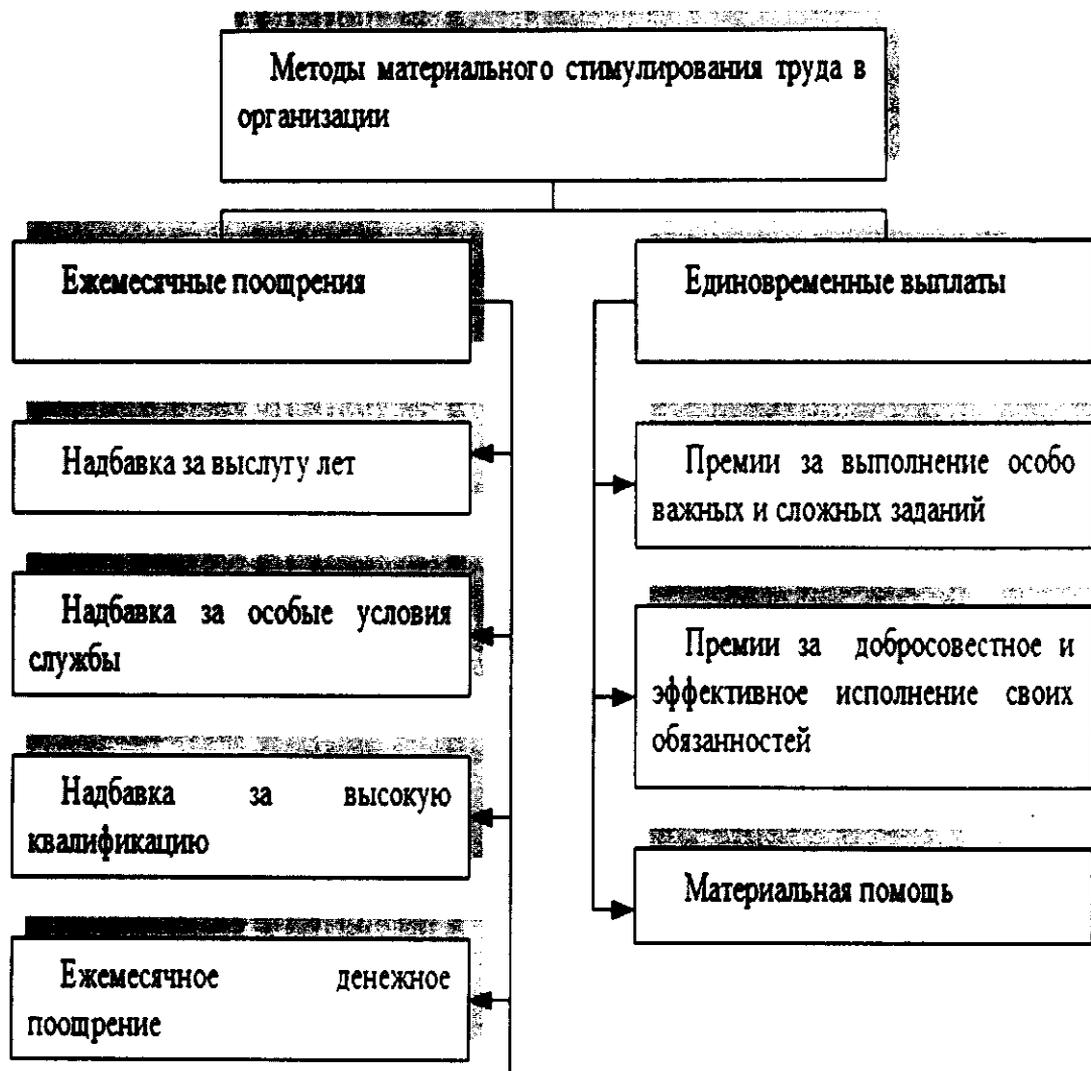


Рис. 2.6 - Методы материального стимулирования в
Муниципальных учреждениях

Мы рассмотрели, какие методы материального стимулирования труда используются в МБОУ Д/С №104. Остановимся на более подробном их рассмотрении.

Так, надбавка за выслугу лет устанавливается в процентах к должностному окладу муниципального служащего в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Надбавка за выслугу лет

При стаже муниципальной службы	Предельный размер надбавки (в процентах)
от 1 до 5 лет	10
от 5 до 10 лет	15
от 10 до 15 лет	20
свыше 15 лет	30

По составу персонала, надбавка за выслугу лет распределяется следующим образом, таблица 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по размеру получаемой надбавки за выслугу лет

Количество сотрудников, %	Величина надбавки (в процентах)
18	10
63	15
12	20
7	30
Всего: 100	-

Из представленных таблиц можно сделать вывод о том, что большая часть (63%) сотрудников получает надбавку в размере 15% к должностному окладу, приблизительно равные доли сотрудников имеют надбавку за выслугу лет в размере 20% и 10% к окладу, и, наконец, 12% сотрудников имеют 20%-ную надбавку к окладу. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в администрации большая часть сотрудников имеет стаж работы от 5 до 10 лет.

Следующий метод материального стимулирования труда – надбавка за высокую квалификацию. При этом ежемесячная надбавка за квалификационный разряд устанавливается в следующих размерах, таблица 2.10.

Начислением заработной платы в образовательных учреждениях

города занимаются специальные комиссии, в состав которых входят сотрудники учреждений и представители родительского комитета.

Таблица 2.10

Размер ежемесячной надбавки к должностному окладу за
квалификационный разряд

Квалификационный разряд	Размер надбавки за квалификационный разряд (в% к окладу)
Старший воспитатель высшей категории	50
Старший воспитатель первой категории	48
Старший воспитатель второй категории	46
Младший воспитатель высшей категории	45
Младший воспитатель первой категории	44
Младший воспитатель второй категории	42
Обслуживающий персонал	30

В конце месяца педагоги заполняют бланк «представления», в котором самостоятельно оценивают свой труд, ставят баллы по итогам работы и передают документ на рассмотрение комиссии. Зарплата воспитателя складывается из наличия профильного образования, стажа работы, изготовления дидактических материалов, работы с родителями и прочего.

Формирование фондов заработной платы бюджетной сферы на следующий финансовый год начинается с определения числа подведомственных учреждений. Число дошкольных учреждений зависит от решения органов местного самоуправления независимо от нуждаемости в них; число больниц и поликлиник определяется исторически от числа медучреждений, сформировавшихся в советское время; число домов и дворцов культуры, библиотек зависит от воли муниципальной власти и от воли государственной власти, то же самое — в сфере социальных услуг. Из года в год число учреждений — почти одно и то же. Иногда — уменьшается, очень редко — увеличивается, в основном в сфере социальной помощи населению.

Во всех функционирующих учреждениях имеется штатное расписание, содержащее число ставок и должностей, зависящее либо от стандартов, либо от воли учредителя, либо по фактически существующей структуре. Для вновь создаваемых учреждений формируется штатное расписание в соответствии со стандартами или по воле учредителя (региональная власть или местное самоуправление).

При этом учитывается 25% процентов надтарифного фонда (надтарифный фонд в размере 25% сложился исторически с советских времен). 10% приведет к меньшему увеличению. Причем, разные варианты изменения ставок могут приводить к разным последствиям.

Детальная оценка методов материального стимулирования труда в детском саду № 104 проводилась по следующим направлениям:

- простота и понятность системы стимулирования для каждого сотрудника;
- оперативность поощрения положительных результатов;
- справедливость системы стимулирования.

Для получения совокупной оценки персоналом системы материального стимулирования труда в организации, было опрошено 30 человек. Результаты проведения анкетирования представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Оценка сотрудниками садика системы материального стимулирования

Уровень оценки Критерий оценки	Высокий (в% от числа опрашиваемых)	Средний (в% от числа опрашиваемых)	Низкий (в% от числа опрашиваемых)
Простота и понятность системы стимулирования	64	28	8
Оперативность системы стимулирования	71	15	14
Справедливость системы стимулирования	80	16	4

Из приведенной таблицы видно, что большая часть сотрудников организации полагает, что принятую в садике систему материального стимулирования труда можно в целом считать оптимальной в разрезе предложенных критериев оценки.

Тем не менее, следует отметить, что размер заработной платы с учетом всех выплачиваемых надбавок остается весьма невысоким, что значительно снижает уровень удовлетворенности работников организации системой материального стимулирования труда. Учитывая тот факт, что садик является муниципальным образованием, вопрос о повышении уровня оплаты труда остается весьма сложным, поскольку находится в ведении властей города, республики и страны в целом. В этой связи представляется крайне важным, насколько оптимальна система нематериального стимулирования в организации.

Так же, как и в случае с системой материального стимулирования, методы нематериального стимулирования труда служащих регламентируются законодательством. Согласно закону, за успешное и добросовестное исполнение муниципальным служащим своих должностных обязанностей, продолжительную и безупречную службу, выполнение заданий особой важности и сложности к нему могут применяться следующие виды нематериальных поощрений:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- награждение государственными наградами в соответствии с законодательством;
- досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше квалификационного разряда, предусмотренного для замещаемой муниципальной должности.

В МБОУ Д/С №104 используются все вышеперечисленные методы нематериального стимулирования труда. В целом, данную группу методов

можно условно разбить на две подгруппы в зависимости от того, где принимается окончательное решение о поощрении: внутренние и внешние. Наглядно отобразить данную группировку можно следующим образом, рисунок 2.7.



Рис. 2.7 - Методы нематериального стимулирования труда в МБДОУ д/с №104

Рассмотрим методы нематериального стимулирования труда в организации более подробно.

Внутренние методы нематериального стимулирования характеризуются тем, что для вынесения такого решения не требуется специального разрешения и одобрения вышестоящих органов. Более того, наличие у сотрудника таких внутренних наград в будущем может способствовать получению общегородских и федеральных наград.

Остановимся на рассмотрении особенностей использования таких методов нематериального стимулирования труда.

Почетной грамотой сотрудник коллектива награждается за добросовестную работу в организации, ответственное выполнение своих обязанностей, за выполнение специальных заданий, активную гражданскую позицию, преданность коллективу, за личный вклад в развитие образования и т.д. Вручение почетной грамоты производится в торжественной обстановке в присутствии всех членов организации и ее руководства.

Благодарность работнику объявляется в том случае, если он зарекомендовал себя как ответственного сотрудника, выполняющего свои обязанности в точности и с экономией отведенных на них времени и ресурсов. Благодарность, объявленная сотруднику, заносится в его личное дело и в отдельных случаях может быть занесена в трудовую книжку. Благодарность объявляется в торжественной обстановке в присутствии всего коллектива. Как правило, объявление благодарности сопровождается вручением ценного подарка. В садике такой метод нематериального стимулирования, как объявление благодарности, используется достаточно часто, однако не всегда он сопровождается вручением ценного подарка.

Вторая группа методов нематериального стимулирования труда работников – внешние методы. Отметим, что они характеризуются в первую очередь тем, что окончательное решение о поощрении работника принимается вышестоящими органами: Муниципальным образованием, Городской Думой и т.д. К этой группе поощрений мы отнесли награждение государственными наградами и досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося.

Основной государственной наградой, вручаемой муниципальным служащим, является Знак отличия «За безупречную службу Красноярска». Знаком отличия награждаются муниципальные и государственные служащие г. Красноярска, внесшие большой вклад в развитие города, за многолетнюю

(10, 15, 20 лет) плодотворную деятельность, направленную на процветание и повышение благосостояния. Знак отличия имеет III степени:

I степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 20 лет;

II степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 15 лет;

III степень – награждаются лица, безупречно проработавшие (прослужившие) 10 лет.

Порядок награждения Знаком отличия включает ряд моментов. Во-первых, ходатайство о награждении Знаком отличия возбуждается аппаратом Городской Думы с учетом предложений депутатов, главами администраций районов с учетом предложений от трудовых коллективов и направляется Мэру города с обоснованием награждения за месяц до награждения. Предварительно кандидатуры на награждение Знаком отличия рассматриваются и утверждаются на собрании трудового коллектива, о чем делается запись в наградном листе. Во-вторых, ходатайство о награждении Знаком отличия направляется Мэру с наградным листом, подписанным руководителем организации. Решение о награждении Знаком отличия оформляется распоряжением Мэра, которое публикуется в средствах массовой информации. В-третьих, награжденному лицу вручаются знак установленного образца и удостоверение о награждении Знаком отличия. Удостоверение вручается Мэром города одновременно со Знаком отличия в торжественной обстановке.

Еще одним методом, отнесенным нами к группе внешних методов нематериального стимулирования труда является досрочное присвоение квалификационного разряда или присвоение квалификационного разряда на одну ступень выше имеющегося. Данный метод поощрения используется в случае, если сотрудник показал успешное и добросовестное исполнение своих обязанностей, выполнение заданий особой важности и сложности, продолжительную и безупречную службу.

Для оценки системы нематериального стимулирования труда будем использовать следующие основные принципы, схожие с направлениями оценки методов материального стимулирования:

- простота и понятность системы вознаграждений;
- своевременность поощрения положительных достижений;
- справедливость системы нематериального стимулирования по отношению ко всем сотрудникам.

Для получения совокупной оценки персоналом методов нематериального стимулирования труда в организации, нами было опрошено 30 человек. Результаты проведения анкетирования представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Оценка сотрудниками методов нематериального стимулирования труда

Уровень оценки Критерий оценки	Высокий (в% от числа опрашиваемых)	Средний (в% от числа опрашиваемых)	Низкий (в% от числа опрашиваемых)
Простота и понятность системы вознаграждений	27	42	31
Своевременность поощрений	30	47	23
Справедливость системы нематериального стимулирования	15	39	54

Исходя из полученных результатов анкетирования, можно отметить следующее.

Таким образом, оценка системы нематериального стимулирования труда выявила следующие ее недостатки:

- сотрудники часто не представляют, за какие заслуги, помимо выслуги лет, их награждают знаками отличия;
- своевременность нематериального стимулирования также остается нереализованной;

- ввиду того, что служащие организации плохо представляют себе систему нематериального стимулирования, справедливость таких вознаграждений так же остается для них сомнительной.

Отдельного рассмотрения требует такая категория средств нематериальной мотивации труда сотрудников, как планирование деловой карьеры и социально – психологический климат в организации.

Планирование деловой карьеры является неотъемлемой частью системы мотивации труда персонала. Осведомленность сотрудника о том, что у него имеется реальная возможность в повышении по карьерной лестнице является сильным мотивирующим фактором. Такой сотрудник будет прилагать большое количество усилий для того, чтобы оптимизировать или улучшить результаты своего труда. Однако, несмотря на всю важность планирования деловой карьеры, подобные работы в администрации не ведутся, что является серьезным упущением со стороны руководства администрации.

Помимо указанных методов нематериального стимулирования труда, важным аспектом в деле мотивации сотрудников к труду является социально – психологический климат в организации.

Следует отметить, что социально – психологический климат в коллективе находится на недостаточном уровне. Сотрудники редко общаются между собой во внеслужебное время, редки также дружеские отношения в коллективе. В целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений.

Данное обстоятельство в целом не тормозит работу сотрудников, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе. Учитывая, что систему мотивации сотрудников в детском садике №104 нельзя считать полностью оптимальной, поэтому можно разработать направления ее совершенствования.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ МБДОУ № 104

3.1 Рекомендации по совершенствованию методов материального стимулирования труда

Для современных работодателей очень важно определить основные мотивы, которые заставляют работать его специалистов эффективно и с полной отдачей для достижения целей фирмы и создать соответствующую систему мотивации персонала:

- уверенность работника в том, что его эффективная работа приведет к запланированной профессиональной цели (успешная реализация проекта и т.п.);

- уверенность работника в том, что его профессиональные успехи будут оценены и вознаграждены работодателем;

- уверенность работника в ожидаемом поощрении.

Исходя из этих факторов, современный работодатель может построить эффективную систему мотивации персонала, которая позволит не покупать лишь время работников, а покупать исключительно эффективный результат их труда, а также заранее выделить возможные демотивирующие причины и минимизировать свои риски в управлении персоналом.

В дошкольном образовании за последнее время произошли изменения в стратегии управления образованием, появились новые механизмы его финансирования, заставляющие образовательные учреждения искать дополнительные финансовые ресурсы.

Деятельность бюджетных учреждений не ограничивается выполнением функций некоммерческого характера. Бюджетные учреждения могут законодательно заниматься санкционированной деятельностью, приносящей доход.

Таким образом, организация может привлечь внебюджетные средства

за счет организации дополнительных занятий или кружковой работы, при этом привлекая свои кадры.

В соответствии с «Правилами оказания платных образовательных услуг», утвержденных постановлением Правительства РФ от 05.07.2001 с изменениями и дополнениями 01.04.2005г. согласно п.18 (стоимость оказываемых образовательных услуг в договоре определяется по согласованию сторон) определяем стоимость услуг:

- танцевальный кружок - 400 руб. в мес.;
- кружок ДПИ – 400 руб. в мес.;
- шахматы – 200 руб. в мес.;
- театральный кружок – 400 руб. в мес.

Произведём расчет сметы по оказанию данных услуг:

- воспитатель по оказанию данной услуги – оплата труда 50% от стоимости услуги;
- заведующая (организация и руководство) – 4% на оплату труда;
- заместитель заведующей (ведение учета, табеля рабочего времени, выписывание квитанций) - 8% на оплату труда;
- бухгалтер (ведение бухгалтерского учета) – 1% на оплату труда.

Итого на оплату труда уйдёт 63% от стоимости услуги.

Произведём расчёт прибыли от организации дополнительных занятий или кружковой работы в таблице 3.1.

Таблица 3.1

**Расчёт прибыли от организации дополнительных занятий или
кружковой работы в месяц**

Наименование занятий/кружка	Стоимость услуги, руб.	Количество детей в группе	Оплата труда, руб.	Прибыль, руб.
1. Танцевальный	400	20	5 040	2960
2. ДПИ	400	12	3 024	1776
3. Шахматы	200	12	1512	888
4. Театральный	400	20	5 040	2960
Итого			14 616	8584

По итогам таблицы, что МБДОУ от реализации дополнительных образовательных услуг получит прибыль в размере 8584 рублей во внебюджетный фонд.

Таким образом, выплаты стимулирующего характера рекомендуется выплачивать из внебюджетного фонда.

Предлагается в целях поощрения работников за выполненную работу в учреждении устанавливаются следующие виды выплат:

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за образцовое качество выполняемых работ;
- надбавки за стаж непрерывной работы в учреждении, выслугу лет;
- надбавки лицам, имеющим почетные звания или награжденным ведомственными знаками отличия, ученые степени;
- надбавки за квалификационную категорию;
- премиальные выплаты по итогам работы (за месяц, квартал, год);

Надбавки за стаж непрерывной работы в учреждении, выслугу лет; надбавки лицам, имеющим почетные звания или награжденным ведомственными знаками отличия; надбавки за квалификационную категорию носят обязательный характер.

Надбавка за интенсивность и высокие результаты работы производится работникам учреждения за:

- интенсивность и напряженность работы, связанной со спецификой контингента и большим разнообразием развивающих программ;
- особый режим работы;
- непосредственное участие в реализации приоритетных национальных проектов, федеральных, республиканских и муниципальных программ;
- организацию и проведение мероприятий, направленных на повышение авторитета и имиджа учреждения.

Надбавка устанавливается приказом руководителя учреждения сроком

на 1 год. Максимальным размером выплата за интенсивность и высокие результаты работы не ограничена.

Надбавка за качество выполняемых работ работнику учреждения устанавливается руководителем учреждения с учетом выполнения работником утвержденных учреждением критериев и показателей, позволяющих оценить результативность и качество работы (кроме руководителей учреждений и его заместителей).

Стимулирующая выплата по итогам работы - премия может устанавливаться как в абсолютном значении, так и в процентном отношении от базового оклада (должностного оклада), ставки заработной платы. Максимальный размер премии не ограничен. Премия по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, год) - выплачивается с целью поощрения работников за общие результаты труда по итогам работы за установленный период.

При премировании учитывается:

- успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителей);
- инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда, в том числе современных методов преподавания;
- участие в инновационной деятельности;
- участие в соответствующем периоде в выполнении важных работ, мероприятий.

Выплата премий за выполнение особо важных и ответственных работ осуществляется по итогам выполнения особо важных и ответственных работ. Особо важными и ответственными работами могут считаться работы, проводимые при: подготовке объектов к учебному году; устранение последствий аварий; подготовке и проведение международных, российских, краевых, муниципальных мероприятий научно-методического,

социокультурного и другого характера, а также смотров, конкурсов, фестивалей, выставок и т.д.

3.2 Рекомендации по совершенствованию методов не материального характера

В процессе анализа системы управления персоналом и в частности нематериального стимулирования персонала в МБДОУ «Детский сад №104» удалось выявить недостатки, которые препятствуют эффективному решению организационных и управленческих проблем, повышению кадрового потенциала, а также выполнению основной функции управления персоналом – приведение в соответствие целей организации и целей сотрудников.

При анализе существующей системы нематериальной мотивации был сделан вывод, что система мотивации не работает должным образом, 40% персонала не удовлетворены ею, и она нуждается в совершенствовании.

На рисунке 3.1 представлены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации работников МБДОУ «Детский сад №104».



Рис.3.1 - Проектные мероприятия по совершенствованию системы не материальной мотивации персонала

Из рисунка 3.1 можно увидеть, что проект изменений коснется следующих видов нематериальной мотивации: культурно-развлекательные

мероприятия; спортивные мероприятия; корпоративные праздники.

Эффективность проекта оценивается с целью определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поисков источников финансирования. Она включает в себя:

1. Общественную (социально-экономическую) эффективность проекта;
2. Коммерческую эффективность проекта.

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести МБДОУ «Детский сад №104» для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта.

1. Аренда, организация фуршета в ресторане, для проведения корпоративного нового года, в декабре и составляет 100 000 рублей и 8 марта – 80 000 рублей;

2. Оплата агентству за проведение корпоративных мероприятий составляет 20 000 рублей (новый год и 8 марта);

3. Аренда дорожки в боулинге для проведения корпоративного мероприятия – «Веселый боулинг» в апреле месяце составит 1 800 рублей;

4. Аренда базы отдыха для проведения мероприятия «23 февраля» составит 20 000 рублей (база предоставлена по льготной цене);

5. Оплата дорожки в бассейне составляет 4 000 рублей в месяц. Дорожка предоставляется 4 раза в месяц по выходным дням для всех сотрудников детского сада;

6. Аренда тренажерного зала составляет 6 000 рублей в месяц. Тренажерный зал находится в распоряжении сотрудников 4 раза в месяц по выходным дням;

7. Грамоты и призы для награждения сотрудников по результатам года (день рождения компании) – составляет 20 500 рублей (грамоты 1 штука 50 рублей, 10 штук – 500 рублей; 10 призов по – 2 000 рублей на каждую).

В целом затраты на реализацию проекта, совершенствования системы нематериальной мотивации персонала представлены в таблице 3.2.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого нами проекта составим перечень всех проектных затрат и их совокупное

распределение по всем периодам проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.2

Затраты на реализацию проекта, совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МБДОУ «Детский сад №104»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. в год
Ресторан (2 мероприятия)	180 000
Агентство «Праздник»	20 000
Боулинг	1 800
База отдыха	20 000
Дорожка в бассейне	32 000
Тренажерный зал	54 000
Грамоты и призы	20 500
ИТОГО:	332 300

Цель проекта, совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МДОУ «Детский сад №104» заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2019 году составила 7,8 %. Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$Стк = Dктк * Н * Спо \quad (3.1)$$

где Стк – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dктк – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2013 году 7,8 %, цель системы нематериальной мотивации – снизить текучесть персонала до 2,8 %, т. е. снижение должно составить 5%, соответственно Dктк= 0,05);

Н – численность персонала предприятия, чел.;

Спо – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника в МБДОУ «Детский сад №104». Данные приведены из расчета средней заработной платы 25 000 рублей за 2019 год в таблице 3.4.

Таблица 3.3

Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствование нематериальной мотивации в
МБДОУ «Детский сад №104»

Наименование статьи затрат	Затраты ежемесячно в руб.												Итого, руб.	
	сент.	окт.	нояб	дек.	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг.		
Ресторан				100 000			80 000							180 000
Агентство «Праздник»		10 000		10 000										20 000
Боулинг								1 800						1 800
База отдыха						20 000								20 000
Дорожка в бассейне		4000	4 000	4000	4000	4 000	4 000	4000	4000					32 000
Тренажерный зал	6 000	6000	6 000	6000	6000	6 000	6000	6000	6000					54 000
Грамоты и призы									20 500					20 500
ИТОГО:	6 000	20 000	10 000	120 000	10 000	30 000	90 000	11 800	30 500					328 300

Таблица 3.4

Затраты на замещение одного работника МБДОУ «Детский сад №104»

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р\час – 1312.5 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75	1781,25
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб\час	156,25
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75 1 час – специалист ОК (100 руб\час)	568,75
Итого		2506,25
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	2 раза в газете 2 000 руб. Объявление на TV (3 раза) – 9000 руб.	11 000
Собеседования	25 часов – руководитель отдела (250 р/час) = 6250 руб.	6 750
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела персонала (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб\час)	300
Итого		9 250
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте руководителем подразделения	1 дня по 8 часов, руководитель отдела (437.5 руб\час)	3 500
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (157 руб./час)	28 260
Обучение	Прохождение курсов в среднем 15 000 рублей	15 000
Итого		46 760
Всего		58 516,25

Исходя, из приведенных в таблице 3.4 данных, проведем расчёт экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 5 %:

$$\text{Стк} = 0,05 * 42 \text{ чел.} * 58\,516,25 \text{ руб.} = 122\,184,13 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 5 % составляет 122 184,13 руб. рублей в год, а месячная экономия составит 122 184,13 руб. / 12 = 10 240 руб. Данные средства можно потратить на материальное стимулирование работающих по итогам года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление любым предприятием – это управление людьми. В зависимости от эффективности этого управления достигаются или так и остаются не достигнутыми цели предприятия. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. Поэтому ни одна система управления не будет эффективно функционировать, пока не будет разработана модель мотивации, способствующая активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Цель выпускной квалификационной работы состояла в предложении конкретных путей совершенствования существующей на МБДОУ «Детский сад №104» системы мотивации, обосновании их целесообразности и эффективности.

Для достижения этой цели в первой главе были рассмотрены основные классические теории мотивации, существующие на данный момент: содержательные и процессуальные теории мотивации, а также недавно возникшие теории. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ данной концепции наибольшее значение имели работы трех человек: А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. Мак Клеелланда.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Во второй главе был сделан анализ деятельности МБДОУ «Детский сад №104» и проанализирована существующая система мотивации персонала. Был проведен опрос «Удовлетворенность работой», который помог оценить, насколько довольны существующей системой работники предприятия. Были выделены основные проблемы, существующие на данный момент, а именно то, что существующие методы мотивации:

- 1) не учитывают информацию о личностных качествах сотрудников;
- 2) не учитывают нематериальные потребности людей;
- 3) на предприятии иногда не удовлетворяются даже базовые потребности работников – в нормально оборудованном рабочем месте и достойной оплате труда;

- 4) несмотря на наличие материальных стимулов и социальных гарантий, отсутствуют методы мотивации, направленные на реализацию высших потребностей – в самореализации и самоактуализации.

- 5) отсутствует организационная культура. Отдельные ее элементы есть, но они не способствуют сплочению коллектива, созданию духа единства, и как следствие, формированию внутренней мотивации человека, того фундамента, который позволяет выжить организации даже в кризисные времена, когда нет средств на материальное стимулирование.

- 6) работа, направленная на устранение выше перечисленного, не поддерживается руководством.

В третьей главе были предложены рекомендации по совершенствованию методов материального и нематериального стимулирования работников МБДОУ «Детский сад №104».

Расчет экономической эффективности внедрения показал, что внедрение усовершенствованной системы мотивации приведет к увеличению чистой прибыли, которую можно использовать для стимулирования работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 г. №3266–1 с внесёнными изм. от 08.11.2010 г.
2. Квалификационные характеристики должностей работников образования (раздел Единого квалификационного справочника должностей руководителей специалистов и служащих) – Сборник нормативных правовых актов с комментариями под ред. В.Н. Понкратовой, Ж.П. Осипцовой. – М.: Издательство МИСИС, 2012. 94 с.
3. Постановление Правительства РФ от 05.07.2001 №505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг»
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 12.09.2008 г. №666 г. Москва «Об утверждении Типового положения о дошкольном образовательном учреждении»
5. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.11.2011);
6. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2011, с изм. от 15.12.2011)
7. Борисова Н. Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2018. N 10. С. 96 - 104.
8. Банковский менеджмент: учебник / кол. авторов; под ред. д-ра экон. наук, проф. О.И. Лаврушина. – 3-е изд. перераб, и доп. – М.: Кнорус, 2019. – 560 с.
9. Варданян И. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Кадровик.ру. 2019. N 3. С. 76 - 81.
10. Верхоглазенко, В. Мотивация персонала / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2019. – №4. – С. 48–51.
11. Войтов, С.М. Текучесть и удержание персонала / С.М. Войтов // Отдел кадров. – 2017. – №7. – С. 99–103.

12. Голубев А.Д., Ситнин А.В., Хенкин Б.Л., Самоукина Н.В. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. 3-е изд., испр. и доп. М.: Менатеп-Информ, 2017. – 128
13. Горнаков, Э.И. Мотивация поведения работника // Отдел кадров. – 2019. – №3. – С. 92–96.
14. Долженко Р.А. Возможности учета типа организационной культуры в системе стимулирования персонала // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2018. N 7. С. 32 - 38.
15. Ельченко, М. Два подхода к оценке персонала / М. Ельченко // Управление персоналом. –2018. – №4. –С. 87–90.
16. Жуков А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. N 4. С. 38 - 43.
17. Коваленко М. Нематериальная система мотивации персонала: основы основ // Консультант. 2017. N 13. С. 74 - 76.
18. Кочеткова, А.И. Психологические основы управления персоналом / А.И. Кочеткова. – М.: Зерцало, 2018.
19. Кристофор Д. Мотивация и системный фактор [Интервью с А. Авдеенко] // Управление персоналом. 2019. N 10. С. 41 - 48.
20. Кулик В.В. Современные методы мотивации персонала // Руководитель строительной организации. 2018. N 5. С. 30 - 38.
21. Котляров И.Д. Работа реальная - оплата виртуальная // Управление персоналом. 2019. N 19. С. 52 - 58.
22. Лобанова Т.Н. Рыночные механизмы мотивации персонала // Управление в кредитной организации. 2019. N 5. С. 100 - 112.
23. Нехайчук Ю.М. Мотивация персонала // Финансы: планирование, управление, контроль. 2019. N 6. С. 10 - 17.
24. Стрыгина М. Оптимизация трудовых ресурсов//Лизинг, 201*, N 7.
25. Тен Н.В., Абдукаримов И.Т. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности //

Финансы: планирование, управление, контроль. 2018. N 2. С. 15 - 26.

26. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

27. Шнайдер С. Как разработать положение о премировании // Кадровик.ру. 2019. N 11. С. 12 - 17.

28. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Норма-ИНФРА-М, 2017

29. Щекин, Г. Профессия – менеджер по кадрам / Г. Щекин. – М.: Дело, 2016.

30. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы анализ действующей системы мотивации // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2019, N 1

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра
Студента (ки) Быкановой Лилии Сергеевны
Ф.И.О.
группы 225 М кафедры Менеджмента
направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»
на тему Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации
МБДОУ № 104

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 90 страницах, 5 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы руководитель современного дошкольного образовательного учреждения должен анализировать вопросы мотивации персонала для достижения цели в рамках решения проблем организации труда педагогов.
2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности
3. Положительные стороны работы изучены теоретические основы мотивации персонала. Проведен анализ деятельности д/с №104, анализ существующей системы организации оплаты труда, определены основные проблемы. В целях совершенствования существующей системы оплаты труда разработаны рекомендации по мотивации, способствующих снижению текучести кадров и повышению производительности труда персонала.
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 30 литературных источника

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлены

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы все согласно учебному плану.

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководители выпускной квалификационной работы

Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

Дубровская Татьяна Викторовна, к.э.н., доцент кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

«23» 05 2020 г.


подпись руководителя

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студентки Быкановой Лилия Сергеевны

группы 225-м кафедры менеджмента

специальности (направления) 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Финансовый менеджмент»

на тему: Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации МБДОУ № 104

Выпускная работа содержит пояснительную записку на 90 страницах, 5 иллюстрированный материал.

1. Актуальность и значимость темы Актуальность проблемы мотивации персонала в детском саду определяется уровнем эффективности работы воспитателей и их взаимодействии с детьми. От того, насколько мотивирован воспитатель, зависит результат деятельности, но для поддержания уровня мотивации необходимо учитывать ряд индивидуальных факторов каждого из них.

2. Логическая последовательность Содержание работы логически последовательно.

3. Положительные стороны работы Выпускная квалификационная работа позволяет изучить проблему мотивации профессиональной деятельности педагогов в психолого-педагогической литературе с позиции управления ее развитием, выявить факторы мотивации профессиональной деятельности у педагогов, описать методики изучения мотивации профессиональной деятельности у педагогов, изучить проявления мотивации профессиональной деятельности у педагогов опытно-экспериментальной группы, разработать рекомендаций по совершенствованию системы мотивации педагогических работников дошкольного образовательного учреждения.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений Выводы и предложения в выпускной квалификационной работе логически

последовательны, аргументированы, соответствуют собранному материалу по исследованию проблем мотивации педагогических работников МБДОУ.

5. Полнота проработки литературных источников В ходе написания работы было использовано достаточное 30 (тридцать) литературных источника; учебные пособия; интернет ресурсы по исследуемой проблеме; научные статьи; методические рекомендации и психологические практикумы.

6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций Общее оформление работы и таблиц соответствует требованиям, предъявляемым к оформлению выпускных квалификационных работ.

7. Недостатки работы Имеются незначительные орфографические ошибки, которые не влияют на общее впечатление от работы.

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику Данные рекомендации являются практикоориентированными, целесообразно их применение в управленческой деятельности дошкольной образовательной организации.

Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям, предъявляемым к дипломным работам, и может быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменационной комиссии.

Работа заслуживает оценки отлично, а её автор Быканова Лилия Сергеевна, присвоения ей квалификации бакалавра по направлению «Менеджмент»

Рецензент Вохмина Надежда Федоровна, заведующий МБДОУ «Детский сад № 104»

« _____ » _____ 2020 г.



Handwritten signature

подпись

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Розова Татьяна tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702
Проверяющий: Розова Татьяна (tanya-rozova@bk.ru / ID: 6382702)
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 71
Начало загрузки: 25.06.2020 07:35:07
Длительность загрузки: 00:00:03
Имя исходного файла: ВКР Быканова Л.С..pdf
Название документа: ВКР Быканова Л.С.
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 136647
Слов в тексте: 19346
Число предложений: 986

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 25.06.2020 07:35:10
Длительность проверки: 00:00:05
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ
33,44%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
66,56%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска
[01]	12,55%	Скачать	http://worldreferat.ru	16 Мая 2020	Модуль поиска Интернет
[02]	0%	Дипломная работа: Теоретические основы управления мотивацией пе...	https://bestreferat.ru	02 Фев 2019	Модуль поиска Интернет
[03]	0%	Дипломная работа: Теоретические основы управления мотивацией пе...	https://bestreferat.ru	20 Фев 2019	Модуль поиска Интернет

Еще источников: 17
Еще заимствований: 20,87%

Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: shipisina@mail.ru / ID: 2855832

Проверяющий: shipisina@mail.ru / ID: 2855832

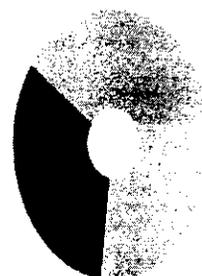
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»- <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 51
Начало загрузки: 17.06.2020 12:03:04
Длительность загрузки: 00:00:51
Имя исходного файла: ВКР Быканова Л.С..pdf
Л.С..pdf
Название документа: ВКР Быканова Л.С.
Размер текста: 1 кб
Символов в тексте: 136458
Слов в тексте: 19335
Число предложений: 983

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 17.06.2020 12:03:57
Длительность проверки: 00:00:11
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска Интернет



ЗАИМСТВОВАНИЯ

33,42%

САМОЦИТИРОВАНИЯ

0%

ЦИТИРОВАНИЯ

0%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ

66,58%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.

Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.

Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документация.

Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.

Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.

Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.

Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.

Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	12,57%	12,57%	Скачать	http://worldreferat.ru	16 Май 2020	Модуль поиска Интернет	62	62
[02]	0%	12,56%	Дипломная работа: Теоретические основы управлени...	https://bestreferat.ru	02 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	0	63
[03]	0%	12,56%	Дипломная работа: Теоретические основы управлени...	https://bestreferat.ru	20 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	0	63

Еще источников: 17

Еще заимствований: 20,86%