

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка предложений по оптимизации мотивации персонала организации (на примере МБОУ ДО «Детский морской центр»)

Студент

О.А. Дорофеева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, А.Л. Никишина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.А. Дорофеева. Тема работы: «Разработка предложений по оптимизации мотивации персонала организации (на примере МБОУ ДО «Детский морской центр»)). Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации МБОУ ДО ДМЦ.

Объект исследования – МБОУ ДО «Детский морской центр», основным видом деятельности, которого является дополнительное образование детей и взрослых. Предмет исследования – система мотивации труда персонала организации МБОУ ДО «Детский морской центр». Методы исследования – анализ литературы, методы структурного анализа. Наблюдение, анкетирование, сопоставление, сравнительный анализ, классификация и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Недостатком мотивационной политики ДМЦ является упор на материальное стимулирование и недооценка возможностей нематериального стимулирования. Для совершенствования мотивации труда предложено создание условий для социальной активности работников посредством создания системы мотивации и стимулирования достигнутых результатов. Экономический эффект предложенных мероприятий составит 115200 рублей. Социальный эффект проявится в формировании благоприятных условия труда, достойной заработной платы сотрудников; достижении высокого психосоциального статуса сотрудников и организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации и результаты исследования могут быть использованы при выработке планов, программ и проектов совершенствования системы мотивации персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 26 источников и 5 приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации	6
1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала.....	6
1.2 Отечественный и зарубежный опыт оптимизации мотивации персонала.....	13
2 Анализ системы мотивации персонала МБОУ ДО «Детский морской центр»	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика МБОУ ДО «Детский морской центр»	22
2.2 Анализ существующей системы мотивации персонала МБОУ ДО «Детский морской центр».....	31
3. Предложения по совершенствованию мотивации персонала организации	45
3.1. Разработка предложений по совершенствованию мотивации персонала организации	45
3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных предложений	52
Заключение	62
Список используемой литературы и список используемых источников	65
Приложение А Анкета о мотивации труда с ответами	68
Приложение Б Основания для назначения стимулирующих выплат	70
Приложение В Анкета о моральном стимулировании.....	74
Приложение Г Перечень локальных актов.....	76
Приложение Д Положение о нематериальном стимулировании	78

Введение

В современных условиях особую важность и актуальность приобретают процессы управления персоналом, постоянный рост производительности труда, заинтересованность работников в конечных результатах. Эффективность управленческого воздействия на работников организации во многом определяется действующей системой мотивации персонала, использование механизмов которой позволяет настроить сотрудников осознанно относиться к работе. Использование методов мотивации позволяет стимулировать сотрудников компании к достижению стратегических целей, воздействовать на эффективность коммерческой деятельности.

Хорошо мотивированные сотрудники дают организации конкурентное преимущество и позволяют добиться успеха в худших условиях. Неудивительно, что ведущие мировые компании постоянно ищут новые рецепты мотивации, а величайшими лидерами нашего времени являются те, кто ищет ответы на вопросы, как они могут вдохновить сотрудников на продуктивную работу.

Цель работы - разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации МБОУ ДО ДМЦ.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом организации;
- проанализировать систему мотивации труда персонала в МБОУ О ДМЦ;
- разработать и экономически обосновать комплекс мероприятий по повышению мотивации труда персонала МБОУ ДО ДМЦ.

Объектом исследования является МБОУ ДО «Детский морской центр».

Предмет исследования – система мотивации труда персонала организации МБОУ ДО «Детский морской центр».

В качестве методов исследования использовались: анализ литературы, методы структурного анализа, наблюдение, анкетирование, сопоставление, сравнительный анализ, классификация. Методическую базу работы составили методы анализа литературных источников, анализа хозяйственной деятельности предприятия, описание, разработки и обоснования проектных предложений.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются:

- нормативно-правовые акты (Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, федеральные законы и подзаконные акты);
- официальные статистические материалы;
- локальные акты, статистическая и бухгалтерская отчетность хозяйствующего субъекта.

Теоретической основой исследования послужили труды современных отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления персоналом, мотивации труда на современных предприятиях – Веснина В.Р., Дураковой И.Б., Егоршина А.П., Кибанова А.Я., Латфуллина Г.Р., Фёдоровой Н.В., Цветаева В.М., Шапиро С.А. и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации и результаты исследования могут быть использованы при выработке планов, программ и проектов, касающихся совершенствования системы мотивации персонала МБОУ ДО ДМЦ.

Во введении обоснована актуальность и степень изученности исследуемой проблемы, сформулированы ее цель и задачи. В первой главе изучены теоретические основы мотивации в процессе управления персоналом организации. Во второй главе проанализирована система мотивации труда персонала МБОУ ДО ДМЦ. В третьей главе предложен комплекс мероприятий по повышению мотивации труда сотрудников МБОУ ДО ДМЦ, дана оценка эффективности разработанных мероприятий. В заключении представлены выводы по проделанной работе.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала организации

1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала

Мотивация персонала – это комплекс мероприятий воздействия на подсознание человека, с целью вызвать у него желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности, который направлен на повышение трудоспособности работников, привлечение квалифицированных специалистов и их сохранение. В организации, где мотивация проводится грамотно, выигрывают все, как рядовые сотрудники, так и руководство фирмы.

Мотивация воздействует на внутренние потребности и ценности работников, на пробуждение желания трудиться, проявлять усердие, инициативность, развивать и совершенствовать профессиональный уровень. В настоящее время в рассмотрении теорий мотивации применяется два подхода – содержательный и процессуальный.

Теории, отнесенные к содержательному подходу, базируются на утверждении, что основным мотивом деятельности человека являются его потребности, и именно они стали предметом изучения. Сторонникам этого расклада считаются североамериканские специалисты по психологии Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид Мак Клелланд [5].

Процессуальные теории (второй подход) исследуют достижение конкретных целей путем распределения стараний сотрудников также подбор конкретного типа действия. Сюда относят концепцию надежд, или модель мотивации по В. Вруму, концепцию справедливости и теорию или модель Портера - Лоулера [5].

Теория мотивации по А. Маслоу основывается на иерархии потребностей. А. Маслоу предложил выделить пять групп потребностей человека, стремление к удовлетворению которых можно наблюдать в его

поведении. Первоначальные две категории нужд основные, но соответствующие три второстепенные:

- физические необходимости, удовлетворение которых следует для цели выживания (еда, влага, дом, сон);
- необходимости защищенности и стабильности - охрана от опасностей со стороны общества, уверенность в перспективе;
- общественная необходимость – общение, влюблённость, дружеские отношения;
- потребность в почтении, в признании окружающими личных достоинств;
- необходимость в творчестве, в своем увеличении роста и в реализации своих возможных способностей.

В собственной концепции Маслоу, обладает эти потребности в жесткой иерархической очередности в варианте пирамиды, в основе которой возлежат основные необходимые (рисунок 1).

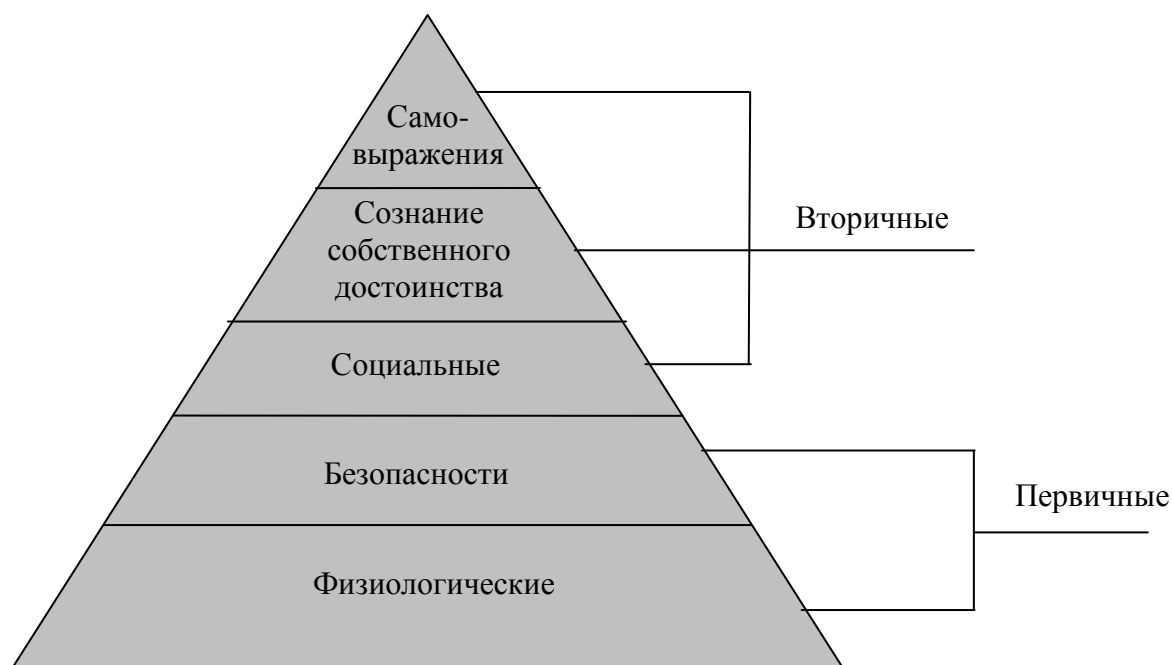


Рисунок 1 - Теория потребностей по А. Маслоу

Подобное иерархическое создание показывает ценности для человека, потребностей наиболее невысоких степеней, то, что оказывает большое влияние на его мотивацию. По мере удовлетворения потребностей невысоких степеней увеличивается значимость нужд потребностей более высоких степеней и тогда стимулирующими условиями становятся они.

Высочайшая необходимость – необходимость в творчестве, в своем увеличении роста и в реализации своих потенциальных возможностей – не может быть удовлетворена целиком, поскольку с формированием человека она тоже вырастает, поэтому процесс мотивации бесконечен.

Теория мотивации Дэвида Мак Клеелланда концентрирует внимание на потребностях высшего уровня, поскольку с развитием производства и управления их роль все более возрастает. Это потребность в успехе, стремление к власти, достижение признания. Причем успех рассматривается не как признание со стороны коллектива, а как личные достижения в процессе активной деятельности, готовность нести персональную ответственность за принятие сложных решений.

Теория мотивации Фредрика Герцберга появилась, как попытка описать влияние на мотивацию труда работников материальных и нематериальных факторов. Согласно теории Фредерика Герцберга нацеленность на эти группы факторов приводят к разным результатам. Факторы мотивации способствуют появлению чувства удовлетворенности трудом, а фактора гигиены позволяют избежать неудовлетворенности. Согласно теории Герцберга, работодатель должен сначала обеспечить наличие факторов гигиены, а затем факторов мотивации. Указанные факторы отображены в таблице 1.

Гигиенические факторы связаны с условиями работы, внутренними потребностями сотрудника, возможностями самовыражения. Эти факторы позволяют поддерживать здоровье, но не улучшают его. По сути, они соответствуют физиологическим потребностям по А. Маслоу.

Таблица 1 - Факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Условия работы	Признание
Заработок	Карьерный рост
Межличностные отношения	Самостоятельность
Стабильность	Успех
Личность руководителя	Ответственность

Мотивирующие факторы связаны с возможностями достижения результатов и карьерного роста. Они формируют чувство удовлетворенности, которые получает работник, побуждают его к повышению квалификации, профессионального роста. Содержательные теории мотивации созданы на исследовании потребностей и определении факторов, оказывающих влияние на людей. Использование постулатов теории потребностей в управлении персоналом позволит принимать верные управленческие решения для повышения эффективности работы сотрудников.

Процессуальные теории мотивации не отрицают существование потребностей, но оспаривают их основную роль. Поведение личности рассматривается как результат восприятия ситуаций и ожиданий возможных последствий предлагаемых действий.

Наиболее известны три процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера [12].

В организации происходит объединение людей для достижения поставленных целей. Это социальная и экономическая система, где работник – основной элемент, творческий, подверженный успехам и ошибкам.

Личностный потенциал в организации выступает как источником развития, так и объектом управления. Кадры это основа каждой организации. В общем виде структура персонала организации представлена на рисунке 2.

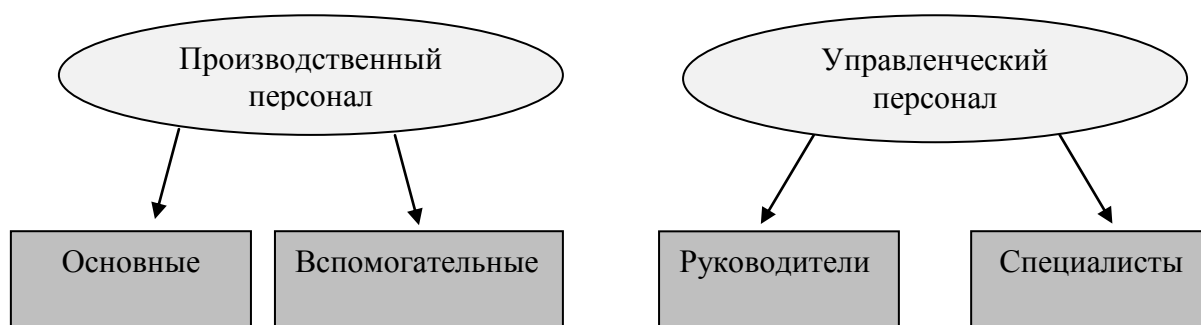


Рисунок 2 – Структура персонала организации

Организация функционирует и процветает только благодаря людям, которые формируют культуру производства, внутренний климат организации, производят промежуточный и конечный продукт. Именно от них зависит, как воспринимается организация на внешнем рынке.

«Персона́л, или штат – постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих групп по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов; совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций, достижения целей деятельности и перспективного развития» [4].

Работники организации отличаются друг от друга, как правило, по многим параметрам: опыт работы, пол, возраст, образование, лояльность, семейное положение и так далее. Некоторые из этих отличий видно сразу, другие проявляются в процессе деятельности человека. Все они могут оказывать ключевое влияние как на результаты работы и поведение отдельного человека, так и на поведение и действия других сотрудников. Для оптимизации этих отношений на первый план выходит задача управления, чтобы создать условия для достижения эффективных результатов деятельности каждого отдельного работника и минимизировать отрицательные последствия его действий.

Любой сотрудник организации одновременно является производителем конечного продукта и потребителем определенных благ. Диапазон его потребления определяется уровнем его заработной платы, которая, в свою очередь, зависит от оценки качества его работы руководством организации. Если принцип распределения благ по количеству и качеству труда будет нарушен, мотивы деятельности сотрудника меняются, пропадает заинтересованность в качестве труда и усилия сводятся к необходимому минимуму поддержания жизни на уровне средних стандартов.

Рабочие (производственный или младший обслуживающий персонал) выполняют работу в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. В категории рабочих выделяют основной и вспомогательный персонал. Результатом труда основных рабочих является товар. Результатом труда вспомогательного или обслуживающего персонала является эффективное обеспечение производственного процесса.

Управленческий персонал, а также служащие работают с преобладанием умственного труда. Результатом их трудовой деятельности является уровень эффективности деятельности организации. Он обеспечивается подготовкой управленческих решений, их реализацией и контролем исполнения. Персонал служащих включает в себя две основные группы: руководители и специалисты. Основное отличие руководителя от специалиста состоит в компетенции принятия решений и наличии подчиненных.

Служащий отличается от рабочего возможностью обрести интеллектуальную собственность. Это своеобразный капитал, владелец которого защищен от эксплуатации в классическом виде. В современном обществе служащие работают по найму, что в корне меняет мотивы их трудовой деятельности. Возникает внутренняя принципиально иная мотивация к труду, в основе которой лежит соединение рабочей силы. И результат такого соединения будет зависеть от уровня интеллекта сотрудника.

В мотивации персонала можно попарно выделить следующие виды:

Материальная и нематериальная мотивация. Материальная выражается денежным поощрением, нематериальная признанием достоинств работника, улучшением условий работы и отдыха.

Положительная и отрицательная мотивация. Положительная мотивация - это мотивация, основанная на позитивных положительных стимулах, а отрицательная мотивация - мотивация, основанная на стимулах избежать негативных последствий. В рамках позитивной установки работник стремится к действиям, с помощью которых оправдывается его предвкушение объективного вознаграждения. Одновременно он избегает действий, которые могут вызвать негативные последствия. Положительные меры действуют эффективнее, но нередко не всегда можно избежать применения негативных мер. Негативные меры следует использовать наедине с сотрудником, не вынося его проступки на всеобщее обсуждение.

Внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя выражается самостоятельным побуждением работника получать моральное удовольствие от самого процесса работы, или результата. Внешняя предназначена стимулировать и совершенствовать внутреннюю мотивацию, здесь особенно важно её непрерывное применение.

Групповая и индивидуальная мотивация. В компаниях, как правило, функционирует общекорпоративная концепция мотивации. То что никак не ликвидирует потребность персонального стимулирования основных работников, а также группового стимулирования единичных групп работников. Так как у разных работников – различные потребности и интересы, персональная модель форма мотивации ценных сотрудников становится все более актуальной.

К формам мотивации персонала причисляют оплату за работу, вознаграждение, карьерный рост, общепсихологическая атмосфера в коллективе и используемую систему льгот.

Вывод.

Мотивация – это сложная и относительно самостоятельная система трудовых отношений. Она имеет свои цели, функции и методы, которые использует в рамках деятельности организации в целом. Рассмотрение мотивации в таком ключе будет иметь свои особенности в зависимости от структуры организации, ее персонала, сложившихся традиций и многих других условий.

1.2 Отечественный и зарубежный опыт оптимизации мотивации персонала

Частная собственность создает предпосылки для удовлетворения потребностей не только за счет собственного труда. Она рождает мотив к «самосохранению», и это пока, что сильнейший из известных мотивов для развития производства [25].

Зарубежный менеджмент в настоящее время все больше внимания уделяет личностному подходу при создании системы мотивации труда, хотя модели разных стран имеют свои особенности. Так американская модель активно использует повременную систему оплаты труда в различных вариантах, она нацелена на экономическое благосостояние на высоком уровне и личный успех каждого. Рабочие приобретают периодическую плату, большой уровень организации работы не ставит выработку в зависимости от рабочего. Наименьший объем оплаты труда определяется законодательством, а объем заработка зависит от квалификации сотрудника и степени обеспеченности существования на данной территории. Каждый год проводится оценка квалификации сотрудников. Мотивирование труда осуществляется через материальное стимулирование и карьерный рост. Повышение в должности чаще всего осуществляется после повышения квалификации через систему обучения, что не всегда происходит в российских компаниях.

В Германии во главу угла ставятся солидарность, социальная справедливость и свобода в экономическом смысле. В тексте заработной платы предусматриваются такие условия, как психологическая напряженность и обязанность организации работы, её свойство, обеспечение функционирования оснащения. Данное обстоятельство связано с тем, что в компании труда кроме эластичной формы оплаты, огромный акцент делается на поощрение за совмещение специальностей и взятие на себя добавочной ответственности. Такой подход не мешало бы взять на вооружение отечественным фирмам. Кроме того, в стране активно используется концепция общественного партнёрства, содержащая договор по проблемам занятости и условий труда. Налоговая стратегия основывается в интересах малоимущих слоёв общества. За счёт прогрессивного налогообложения финансируются общественные проекты, а наиболее состоятельные группы людей лишены дотаций. Пенсии и муниципальные пособия формируются в значительной степени. Общественная стратегия страны ведется в интересах многих людей, что увеличивает мотивацию.

В Великобритании концепция оплаты работы находится в зависимости от дохода. Здесь внедрена практика заключения соглашений между администрацией компании и профсоюзами, видящими интересы сотрудников о производительности работы. Сущность данных соглашений заключается в том, что прибыль от роста производительности труда разделяется в соответствующей пропорции между бизнесменами и сотрудниками, что дает возможность увеличить оплату работы, при этом, не повышая производственного ущерба.

В Японии доминирует массовая психология, согласно которой индивидуальное и групповое неразделимы. На японских фирмах функционируют группы от 4-6 человек и более, но более подходящей является группа в 10-20 человек. В подобных группах гарантируется разноплановость участников и их взаимодействие при выполнении трудовых действий, что редко можно наблюдать в России. В Японии не награждается

состязание среди сотрудников в команде, так как это вносит разногласие и подрывает ценность. Конкуренция среди групп, напротив, поощряется. В трудовых отношениях на предприятиях Японии действует три принципа: бессрочный найм персонала, применение концепции главенства определении заработной платы и должностного увеличения и формирование внутрезаводских профсоюзов. С использованием этих принципов Япония приняла значительную эффективность, уменьшила простои и количество забастовок, увеличила способности введения новейших технологий и увеличения контроля качества продукта. Развитие согласно работе предлагает собой иерархические перестроения персонала. Они регулярно исполняются на предприятиях. В результате этих перестроений сотрудников поднимается на более значительную общественную стадию. Сами увеличения обычно небольшие, но их систематичность весьма хорошо мотивирует людей, формируют чувство постоянного увеличения карьерного продвижения.

В транснациональных корпорациях самые большие расходы производятся на обеспечение высококвалифицированного персонала, поскольку успех предприятия напрямую зависит от его деятельности.

За рубежом и в России комбинация к мотивации работе существенно различаются, несмотря на применение одинаковых концепций мотивации работы, которые были сформированы в основном иностранными психологами.

Для России важны такие компоненты, как использование механизма социального партнёрства при рассмотрении трудовых споров и определения механизмов заработной платы, рациональной налоговой политики по отношению к сотрудникам.

Задачей управленцев российских организаций является применение в нужной последовательности оптимальных способов воздействия на сотрудников для достижения целей организации с учетом групповых и индивидуальных интересов работников. Решение этой задачи позволяет

повышать эффективность производства за счет профессионального развития и разумного использования творческого потенциала сотрудников. Целью такой работы является создание организации, работающей на принципе сотрудничества всех членов коллектива. Одновременно происходит повышение уровня их квалификации, компетентности, инициативы и ответственности.

Достигнутые результаты деятельности организации тем выше, чем более широко используются возможности работников. По сути, управление персоналом означает создание сбалансированного комплекса методов планирования, организации, мотивации и контроля вопросов подбора, распределения, перераспределения и эффективного использования кадров. В схематичном виде задачи такого комплекса представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Комплекс методов управления персоналом

Функции управления	Подбор	Распределение	Перераспределение	Использование
Планирование	Составление плана баланса рабочей силы, подготовки и переподготовки кадров. Определение источников набора	Разработка прогноза профессиональной пригодности персонала, текущих и перспективных кадровых программ	Разработка планов высвобождения кадров под влиянием НТП	Разработка графиков, объемов работы и активных точек по обеспечению рационального использования кадров
Организация	Задействование источников набора. Формирование базы подготовки кадров. Подбор и подготовка кадров	Профессиональная ориентация и расстановка кадров	Переподготовка персонала, высвобождающегося в ходе развития НТП	Содействие развитию различных соревнований, укрепление трудовой дисциплины в организации
Функции управления	Подбор	Распределение	Перераспределение	Использование
Мотивация	Разработка системы мотивации труда, применение гибких форм организации труда и оценки результатов деятельности			

Продолжение таблицы 2

Контроль	Анализ исполнения планового баланса	Определение системы показателей для учета и оценки фактического набора. Оценка выполнения кадрового плана	Определение конечных результатов по вторичному распределению персонала и его использованию	Определение уровня механизации организации и условий труда
----------	----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

В России построение отношений между работниками и работодателями на условиях социального партнерства является одним из важнейших обстоятельств работы компании. В РФ 11 марта 1992 г. был принят Закон № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях» [21]. В 1993 году вышло постановление Совета Министров Российской Федерации № 647 «Об утверждении Положения о порядке подготовки и заключения генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений». А 21 января 1997 г. был издан Указ Президента Российской Федерации № 29 «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений». На основании этих законов в настоящее время строится система социального партнерства при осуществлении трудовых отношений.

В социальное партнерство включены работники, работодатели, органы государственной власти, органы местного самоуправления. Их совместные действия ориентированы на согласование интересов сторон партнерства по вопросам регулирования трудовых взаимоотношений и других аспектов отношений непосредственно с ними связанных.

Общественное товарищество реализуется через заключаемые договоры и соглашения. Соглашения заключаются между тремя или двумя сторонами в соответствии с Законом Российской Федерации № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях». В зависимости от участия сторон соглашения могут заключаться: генеральное, региональное, отраслевое (межотраслевое) и др. Реализуется соглашения усилиями трехсторонних (двухсторонних) комиссий по регулированию социально-трудовых отношений.

Социальное партнерство направлено на регламентацию социально-трудовых отношений и реализацию согласованной социально-экономической политики. При его осуществлении в расчет берутся нормы законодательства, оценка уровня жизни и заработной платы по Российской Федерации в целом, в субъектах, городах, минимальный размер заработной платы, условия труда на рабочих местах и другие факторы.

Вопросы оплаты и стимулирования труда, социальных гарантий и социального обеспечения, рабочего времени и времени отдыха, трудовой дисциплины и прочее рассматриваются детально и подробно. Это необходимо потому, что социальное партнерство не всегда содействует увеличению производительности работы, как правило, социальные задачи и рост экономических показателей находятся в негармоничных отношениях. Но для повышения мотивации работников, роста их лояльности к организации, развитие отношений социального партнерства является основой и открывает перспективы для развития. С политической точки зрения соглашения о социальном партнерстве способствуют сохранению социальной и правовой защищенности трудящихся, стабильности в обществе. С экономической точки зрения поднимает уровень дисциплины сотрудников в компании.

Социальное партнерство существует на разных уровнях, имеет разные формы и органы. Рассматривают следующие уровни социального партнерства:

- федеральный уровень, определяющий основы регулирования трудовых отношений в Российской Федерации в целом;
- региональный уровень, регламентирующий основы трудовых отношений на областном уровне;
- отраслевой уровень, устанавливающий требования к регулированию отношений в сфере труда в отрасли;
- территориальный уровень, регулирующий трудовые отношения на уровне муниципального образования;

– локальный уровень (коллективный договор), устанавливающий обязательства работников и работодателя в организации.

Наиболее приближенным к практике трудовых отношений является коллективный трудовой договор. Его структура формируется организацией самостоятельно. Чаще всего он включает вопросы, предлагаемые статьей 41 Трудового кодекса РФ. Структура коллективного договора отражена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура коллективного договора

Система регулирования оплаты труда	формы и системы оплаты труда, размеры ставок и окладов, разновидности применяемых денежных выплат
Система предоставления льгот	гарантии и льготы некоторым категориям работников
Система занятости	условия занятости переобучения и увольнения работников
Система безопасности и охраны труда	экологическая безопасность, условия труда, его безопасность
Система страховок	социальное медицинское страхование работников
Структура времени работы и отдыха	режим рабочего времени и времени отдыха

В бюджетных организациях структура коллективного договора имеет более жесткие рамки и ориентируется на трехсторонние договоры на федеральном и региональном уровне, а также учитывает требования учредителя.

Социальное партнерство строится на условиях выполнения следующих принципов:

– равноправие сторон. Стороны партнерства пользуются равными правами. Каждая сторона может быть организатором общественных переговоров, вносить предложение по содержанию и изменению договора, общественных соглашений, заключению дополнительных соглашений и т.д.;

- уважение и учет интересов сторон социального партнерства. Этот принцип обеспечивает поставленную цель взаимодействия и является основой успеха в достижении согласия по вопросам взаимодействия;
- заинтересованность сторон в условиях взаимоотношения. На основе равноправия появляется возможность влияния на результат переговоров нахождение наиболее оптимальных путей развития организации, повышения производительности труда, рыночной конкурентоспособности продукции, увеличения прибыли и роста заработной платы работников;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда. Этот принцип предоставляет возможность для каждой стороны ставить значимые для себя вопросы, предлагать в ходе переговоров решения, которые они хотели бы закрепить в соглашении, коллективном договоре;
- обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений. Этот принцип наполняет социальное партнерство смыслом, является неизменным условием взаимодействия сторон. Его соблюдение становится непреложным с вступлением в социальное партнерство государства.
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе. Данное правило и одновременно условие для решения задачи – развития экономики и улучшения положения трудящихся. Без участия государства в социальном партнерстве многие вопросы не имели бы решения, поскольку отношения работников и работодателя часто приобретают антагонистическую окраску;
- контроль выполнения принятых обязательств. Контроль необходим для своевременного выявления сторон от выполнения обязательств, или какой-либо их части и устранения причин их невыполнения. Органом контроля могут выступать как коллегиальные структуры (комиссии), так и государственные органы, призванные регламентировать трудовые отношения. Порядок рассмотрения нарушений договорных обязательств

сторонами регламентируется соответствующим нормативным актом органа контроля;

– юридическая ответственность сторон социального партнерства. Достигнутые соглашения находятся под контролем государства, регистрируются в соответствующих органах. Юридическая ответственность сторон предусмотрена Трудовым кодексом РФ, Уголовным кодексом РФ, Кодексом об административных правонарушениях РФ.

В данной главе рассмотрены теоретические и нормативные подходы решения вопросов мотивации персонала организации, которые позволяют заинтересовать сотрудников в улучшении результатов своего труда и повысить лояльность к организации.

Вывод. Проведенный анализ основных теорий мотивации, литературных источников и нормативных актов по исследуемой цели показывает, что в основе эффективности деятельности организации находится решение вопросов системы стимулирования труда и мотивации персонала. За рубежом мотивирование труда базируется на материальном стимулировании и карьерном росте. Повышению в должности, как правило предшествует повышение квалификации через обучение. Совмещение специальностей и повышение ответственности за результаты собственного труда также успешно используется в политике мотивации. Оценка квалификации сотрудников проводится ежегодно и является основанием для материального поощрения. Разделение прибыли в соответствующей пропорции между участниками производства позволяет наладить взаимодействие сотрудников при выполнении трудовых действий. Указанные методы возможно, использовать в практике отечественных предприятиях в качестве оптимальных методов мотивации персонала.

При создании системы мотивации важно учитывать основные требования законодательства, эффективность планируемых результатов, ориентироваться на стратегические цели организации и личностные мотивы сотрудников.

2 Анализ системы мотивации персонала МБОУ ДО «Детский морской центр»

2.1 Организационно-экономическая характеристика МБОУ ДО «Детский морской центр»

Муниципальное бюджетное образовательное учреждение дополнительного образования «Детский морской центр имени Героя Советского Союза Е.А. Никонова» г.о. Тольятти (МБОУ ДО ДМЦ) функционирует с 1969 года. Решением Тольяттинского горисполкома Совета депутатов трудящихся от 21 августа 1969 года был открыт Клуб юных моряков и речников (КЮМ, или КЮМР), с одновременным присвоением ему имени Героя Советского Союза Е. А. Никонова. В связи с реорганизацией в 2008 году Клуб юных моряков и речников был переименован в Детский морской центр им. Героя Советского Союза Е. А. Никонова.

Учредителем Детского морского центра является администрация г.о. Тольятти, делегирующая свои полномочия департаменту образования. Юридический адрес и фактическое местонахождение ДМЦ совпадают: г. Тольятти, ул. Тухачевского дом 6. Кроме того в Автозаводском районе, по адресу: бульвар Орджоникидзе дом 6, имеется помещение, где также ведется образовательная деятельность педагогами ДМЦ.

За все время своего существования ДМЦ играет заметную роль в городе. Обучение, практика и отдых курсантов основаны на примере службы, на флоте. Весь педагогический коллектив преподает по программам, согласованным с Министерством образования и науки Самарской области. До настоящего времени занятия в центре проходят бесплатно за счет бюджетных средств для детей и молодежи в возрасте от 6 лет до 21 года.

На протяжении многих лет традиционным для Центра является участие в областном Параде Памяти, посвященном военному параду в г. Куйбышеве 7 ноября 1941 года. Курсанты и педагоги Центра неоднократно награждены

памятными знаками участников Парадов Памяти, посвященных годовщине военного парада в г. Куйбышеве 7 ноября 1941 года.

Систематически курсанты Детского морского центра принимают участие в областной акции «Переключка Постов №1», организуют военно-патриотические и спортивно-массовые мероприятия, участвуют в городских акциях, посвященных Дню Победы, Дню Военно-морского флота; проводят Уроки мужества. Курсанты Центра многократные победители Межрегиональных и Всероссийских сборов Клубов молодых моряков и речников, Слетов военно-патриотических объединений.

Ежегодно на территории Центра проходит принятие Присяги курсантами первого года обучения, а в летний период - плавательная практика в палаточном лагере на р. Уса.

В 2019 году Детскому морскому центру исполнилось 50 лет. За эти годы в его стенах прошли обучение более 33 тысяч школьников города, почти все из которых получили первую путёвку в жизнь, стали достойными гражданами нашей Отчизны, часть из них связали судьбу с морскими и речными профессиями.

В последние годы команды курсантов ДМЦ принимают участие во всероссийских сборах юных моряков «Дорога в море» на базе международного детского центра «Артек». А в юбилейном 2019 году в палаточном лагере ДМЦ был проведен международный слет юных моряков.

Главное направление образовательных программ: социально-педагогическое, техническое, туристско-краеведческое, художественно-эстетическое. Общее количество учащихся по учебному плану за последние пять лет не менялось и составляет 876 человек из них ежегодно 300 человек проходят летнюю плавательную практику.

Итогом обучения в Детском морском центре считается овладение конкретным размером предпрофессиональных знаний, умений и навыков, развитие креативных возможностей, главных компетентностей, навыков социально-значимой работы, подготовка к службе в Вооруженных Силах РФ.

Органами управления Учреждения являются директор Учреждения, общее собрание работников, Совет Учреждения, педагогический совет. Организационная структура ДМЦ представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Организационная структура ДМЦ

Управление Учреждением осуществляется на базе сочетания основ и коллегиальности. Общее руководство Учреждением осуществляет Совет

Учреждения. В состав Совета Учреждения входят директор Учреждения, представители педагогических и иных работников Учреждения, представители учащихся, родителей (законных представителей) учащихся. Совет учреждения избирается ежегодно в начале учебного года. Совет Учреждения состоит из 9 членов в составе: представители педагогических и иных работников Учреждения – 5 человек; представители родителей (законных представителей) учащихся – 2 человека; представители учащихся – 2 человека.

В целях становления и улучшения учебно-воспитательного процесса, увеличения профессионального мастерства и креативного подхода педагогов дополнительного образования к своей работе функционирует педагогический совет - коллегиальный орган, объединяющий педагогических сотрудников Детского морского центра.

Характеристика образовательного процесса. Комплектование учебных групп и экипажей проводится на начало учебного года в период с 1 сентября по 10 октября. Родители подают заявления по установленной форме, предоставляют медицинские справки и документы о рождении, педагоги ДО формируют списки обучающихся.

Учебные занятия в Центре ведутся по расписанию в соответствии с учебными планами и программами. Программы утверждены в установленном порядке. Продолжительность академического часа определяется в 40 минут. Впоследствии завершения академического часа занятий устанавливается перерыв продолжительностью не менее 5 минут. В течение одного занятия могут быть использованы различные формы занятости.

Режим работы Детского морского центра регламентируется Уставом ДМЦ и санитарно-гигиеническими требованиями. Количество часов, отведенных на преподавание отдельных курсов определяется учебным планом МБОУ ДО «Детский морской центр». Курсанты занимаются в

режиме пятидневной учебной недели. Социально значимые мероприятия проводятся как в рабочее время, так и в выходные дни.

Режим работы в учреждении установлен Правилами внутреннего трудового распорядка, утвержденными директором:

- в организации установлена 36-часовая рабочая неделя с недельной нагрузкой по тарификации для педагогов и сорока часовая рабочая неделя для АУП, МОП и УВП;
- педагоги выходят на работу по расписанию занятий, осуществляют сопровождение мероприятий в выходные и праздничные дни; график работы вахтеров и сторожей утверждается руководителем;
- сверхурочные работы допускаются по согласию между администрацией и работником;
- очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается администрацией с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы ДМЦ;
- для директора и главного бухгалтера установлен ненормированный рабочий день.

К педагогическому персоналу, участвующему в образовательном процессе, введены определенные требования к внешнему виду: прическам, маникюру, татуировкам, обуви и одежде (элементы военно-морской формы). Это, безусловно, положительный факт, так как способствует росту качества организации образовательного процесса и дисциплины персонала.

Сведения о материально-технической базе ДМЦ. Состояние материально-технической базы ДМЦ можно оценить как удовлетворительное. В оперативном управлении ДМЦ находятся 2 здания в которых оборудовано для занятий 12 кабинетов. Имеется знаменый зал, два тира, музей «Кильватер». Системно ведется работа по обеспечению учебного процесса техническими средствами обучения по профилю программ.

Для обеспечения летней плавательной практики имеется походная кухня, передвижная баня, 4 яла, 2 парусно-моторных бота.

Финансовое обеспечение и его источники. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов МБОУ ДО «Детский морской центр» являются бюджетные и внебюджетные средства. ДМЦ использует имущество, переданное в оперативное управление учредителем.

Сметные показатели финансовой деятельности ДМЦ за 2017-2019 годы представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные организационно-экономические показатели деятельности МБОУ ДО «Детский морской центр» за 2017 -2019гг.

Наименование показателей		2017г.		2018г.		2019г.		2019г.			
		Бюджет	Внебюджет	Бюджет	Внебюджет	Бюджет	Внебюджет	бюджет		внебюджет	
								к 2017	к 2018	к 2017	к 2018
Расходы – всего (сумма строк 02, 10, 16, 17) тыс. руб.	1	9789	678	11105	365	12097	373	1,24	1,09	0,55	1,02
Оплата труда и начисления на оплату труда (сумма строк 03, 09) тыс. руб.	2	8599	279	9738	172	10673	178	1,24	1,10	0,64	1,03
заработная плата (сумма строк 04-08)	3	6467	212	7500	147	8179	135	1,26	1,09	0,64	0,92
в том числе по группам:											
АУП	4	1352	42	1564	41	1753	0	1,30	1,12	0,00	0,00
педагогические работники	5						87	1,12	1,02	1,36	0,82
УВП	6	663		808		952		1,44	1,18		
МОП	7	1416	106	1801		2071	48	1,46	1,15	0,45	
прочие выплаты	8	1						0,00			
начисления на оплату труда	9	2131	67	2238	25	2494	43	1,17	1,11	0,64	1,72
Приобретение услуг (сумма строк 11-15)	10	814	283	1031	192	1054	190	1,29	1,02	0,67	0,99
Услуги связи	11	47		41		37		0,79	0,90		
Транспортные услуги	12		77		99		52			0,68	0,53

Продолжение таблицы 4

Наименование показателей		2017г.		2018г.		2019г.		2019г.			
								бюджет	внебюджет		
Услуги по содержанию имущества	14	177	79	305	23	358	30	2,02	1,17	0,38	1,30
Прочие услуги	15	103	117	160	61	105	101	1,02	0,66	0,86	1,66
Социальное обеспечение	16					15					
Прочие расходы	17	376	116	336	1	355	5	0,94	1,06	0,04	5,00
Коммунальные услуги	13	487	10	525	9	554	7	1,14	1,06	0,70	0,78

Бюджетные учреждения в своей экономической деятельности жестко регламентируются государственными нормативными актами.

В связи с большой разницей показателей расходов на заработную плату и прочих расходов графически основные организационно-экономические показатели деятельности МБОУ ДО «Детский морской центр» за 2017 - 2019гг. представлены на трех диаграммах (рисунки 4,5 и 6).



Рисунок 4 – Расходы МБОУ ДО ДМЦ в 2017-2019гг. на заработную плату и начисления на ФОТ за счет бюджетных средств

Как видно на рисунке 4, на протяжении трех лет расходы на заработную плату вместе с начислениями стабильно растут от 8599 тыс. руб. в 2017 до 9738 тыс. руб. в 2018 и достигают 10673 тыс. руб. в 2019 году. Соответственно в процентах к предыдущему году в 2018 году рост составил 8,8%, а в 2019 году он составил 9,1%.

Финансирование осуществляется по нормативам, устанавливаемым учредителем, в формах бухгалтерской отчетности отсутствуют такие показатели как прибыль, рентабельность, себестоимость, фондоотдача и фондоемкость.

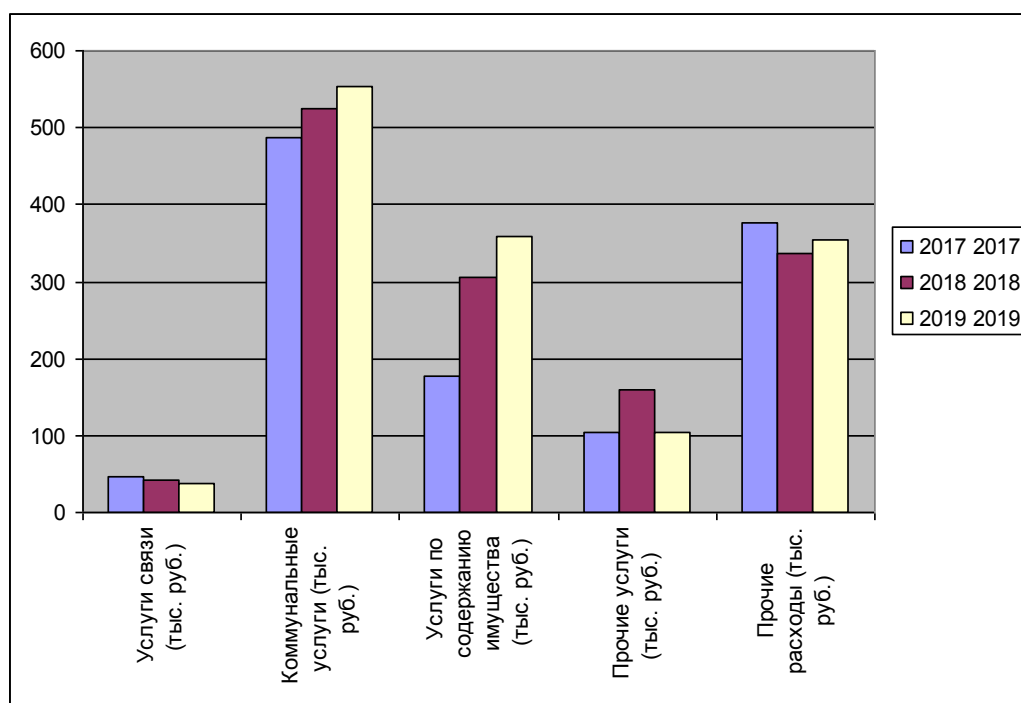


Рисунок 5 – Расходы МБОУ ДО ДМЦ в 2017-2019гг. на содержание учреждения за счет бюджетных средств

Как видно на рисунке 5, на протяжении трех лет уменьшаются расходы на услуги связи, расходы на коммунальные услуги и услуги по содержанию имущества стабильно растут, прочие услуги и прочие расходы изменяются нестабильно.

Привлечение внебюджетных средств возможно в узко ограниченных сферах, тарифы формируются по методике, утвержденной учредителем. Расходование привлеченных средств осуществляется в соответствии с утвержденной учредителем сметой.

При постоянстве муниципального задания оказания образовательных услуг обучающимся в количестве 876 человек и организации работы летнего палаточного лагеря на 300 человек в структуре сметы можно заметить определенные константы и тенденции. Происходит увеличение бюджетного финансирования за три года на 24%. Начисления на заработную плату отстают по темпам роста от заработной платы. В то же время удельный вес заработной платы и коммунальных услуг растет незначительно (на 0,4% за три года), а прочие расходы сокращаются.

Структура сметы расходов представлена на рисунке 6.

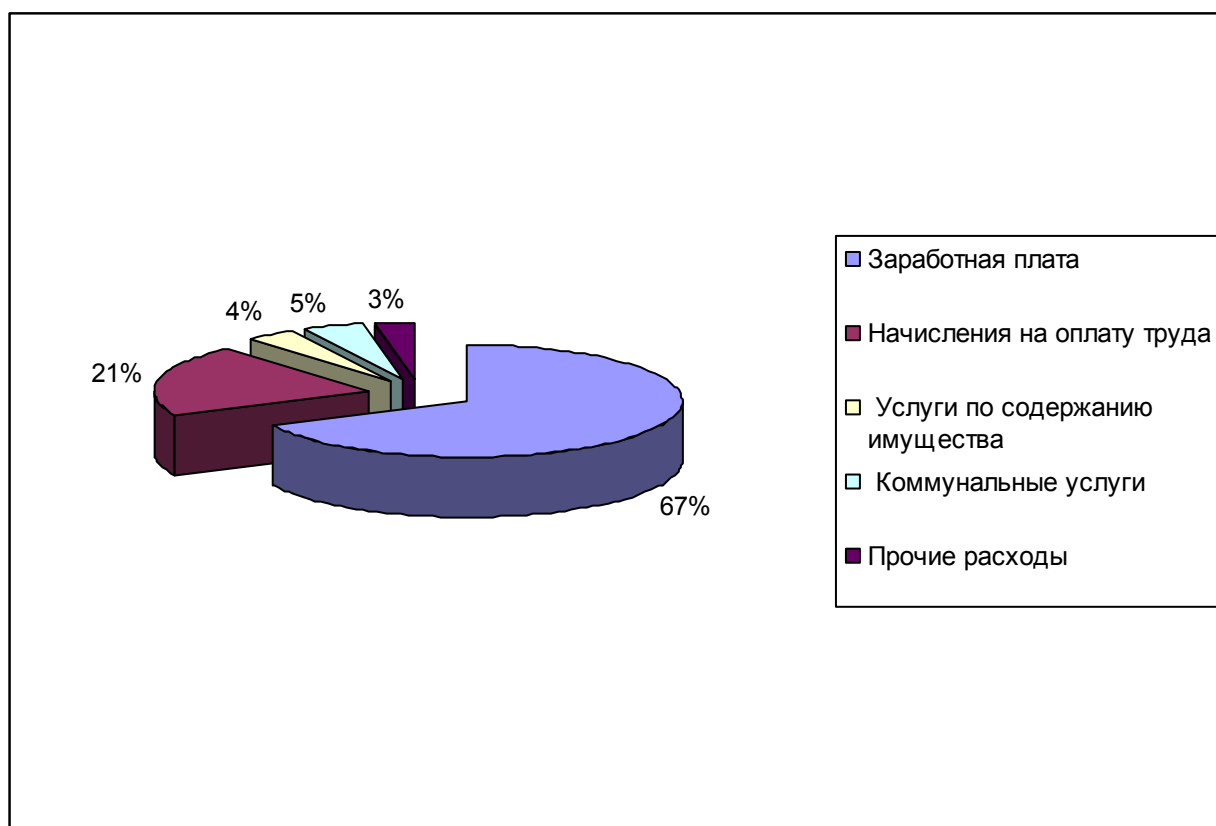


Рисунок 6 - Структура сметы расходов ДМЦ

Продолжение таблицы 5

Профессия, должность	Численность
МОП	14
Всего	40

Административно-управленческий персонал – 4 человека, педагогический персонал, работающий в трех районах города – 18 человек, учебно-вспомогательный персонал – 4 человека и младший обслуживающий персонал (МОП) – 14 человек. Большое количество МОП обусловлено наличием двух корпусов в разных районах и плавбазы, расположенной на берегу Волги. На руководящих должностях трудятся специалисты с большим практическим навыком работы по профилю. В ДМЦ работает зрелый опытный коллектив с незначительным преобладанием мужчин. Структура работников по возрасту представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Характеристика сотрудников по возрасту

№ пп	Категории сотрудников	Возрастной промежуток						Итого
		до 20 лет	от 20 до 25	от 25 до 30	от 30 до 35	от 35 до 40	старше 40 лет	
1	АУП, чел.					2	2	4
2	УВП, чел.		1	1	2	-	-	4
3	Педагоги, чел.		2	1	1	2	12	18
4	МОП, чел.	1	-	-	-	2	11	14
	Итого, чел.	1	3	2	3	6	25	40

Средний возраст работников составляет 46 лет. Графически возрастная структура сотрудников представлена на рисунке 7.

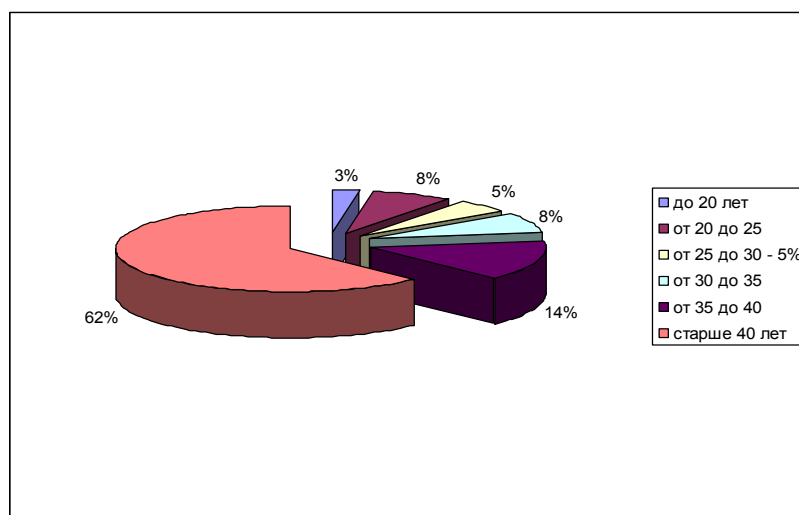


Рисунок 7 - Возрастная структура сотрудников

Наибольший удельный вес приходится на категорию старше 40 лет, что свидетельствует о богатом профессиональном опыте, но ограничивает перспективы плодотворной творческой деятельности. У этой категории работников в качестве стимула к труду на первое место выходит признание своих заслуг, желание передать накопленный жизненный и профессиональный опыт.

Наличие молодых сотрудников подразумевает необходимость продолжения образования. Эта категория работников заинтересована в возможности учиться и активно ее использует. За три года уровень образования до среднего специального повысили 2 человека (5%), до высшего – 2 человека (5%). Динамика уровня образования персонала представлена в таблице 7.

Педагогический коллектив МБОУ ДО ДМЦ отличается творческой и возрастной зрелостью. 22% составляют учителя в возрасте до 30 лет, еще 16% - от 30 до 40 лет. 56% всего коллектива имеют стаж педагогической деятельности более 20 лет. Таким образом, с одной стороны, коллектив отличается опытностью и стабильностью, а с другой стороны, эмоциональная усталость и отсутствие потребности в постоянном самосовершенствовании и

саморазвитии. Ситуация усугубляется спецификой образовательного учреждения, недостаточностью предложения вариантов повышения квалификации от учреждений профессиональной подготовки.

Таблица 7 - Динамика уровня образования персонала за 2017 – 2019 гг.

№ пп	Категории сотрудников	Уровень образования											
		Высшее			Средне-специальное			Среднее			Итого		
		2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.
1	Руководители (чел)	4	4	4	-	-	-	-	-	-	4	4	4
2	Специалисты (чел)	2	3	3	2	1	1	-	-	-	4	4	4
3	Педагоги (чел)	7	7	8	8	8	9	3	3	1	18	18	18
4	МОП (чел)	2	2	2	10	10	10	2	2	2	14	14	14
	Итого (чел)	15	15	17	20	20	20	5	5	3	40	40	40
	Удельный вес %			42,5			50			7,5			100

34% от общего числа педагогических работников аттестовано на высшую и первую квалификационные категории. 13% педагогов, не имеют квалификационной категории, это либо пенсионеры с возрастным цензом 60 лет и выше, либо вновь принятые работники со стажем работы 1 год.

К сожалению, процент сотрудников с высшим образованием среди педагогических работников оставляет желать лучшего. Графически уровень образования сотрудников представлен на рисунке 8.

В ДМЦ работает восемь педагогов ДО с высшим образованием из общего количества 18, 1 педагог находится в процессе получения высшего образования, девять имеют среднее специальное образование с профессиональной переподготовкой на педагога, и один сотрудник имеет среднее образование, но большой опыт работы.

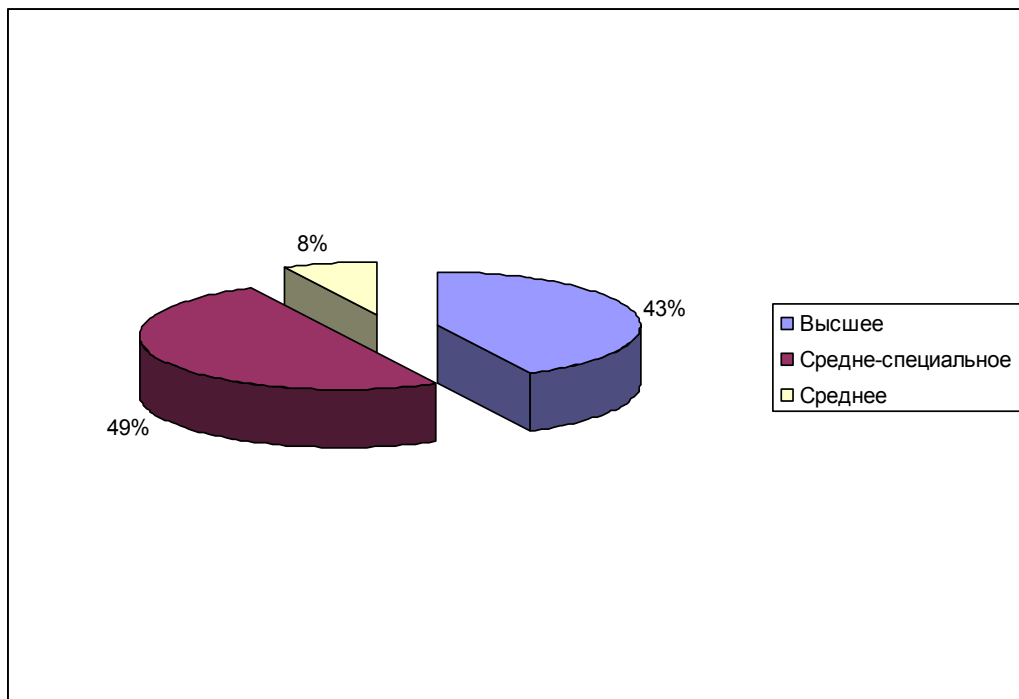


Рисунок 8 - Образовательная структура персонала ДМЦ

Проанализируем стаж работы сотрудников в данном учреждении. Классификация работников по стажу работы представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Характеристика сотрудников по стажу работы

№ пп	Категории сотрудников	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	От 10 до 20 лет	Свыше 20 лет
1	Руководители (чел)	-	1	1	1	1
2	Специалисты (чел)	-	-	2	2	-
3	Педагоги (чел)	2	2	6	5	3
4	МОП (чел)	1	1	9	3	-
	Итого (чел)	3	4	18	11	4
	%	7,5	10	45	27,5	10

Из таблицы можно увидеть следующее:

- около 8 процентов (7,5%) сотрудников (3 человека) работают в ДМЦ до 3 лет;
- одна десятая часть (10%) сотрудников (4 человека) имеют стаж работы от 3 до 5 лет;
- почти половина (44%) сотрудников (18 человек) работают от 5 до 10 лет;
- менее третьей части (27,5%) сотрудников (11 человек) работают от 10 до 20 лет;
- одна десятая часть (10%) сотрудников (4 человека) работают свыше 20 лет.

Графически стаж работы сотрудников представлен на рисунке 9.

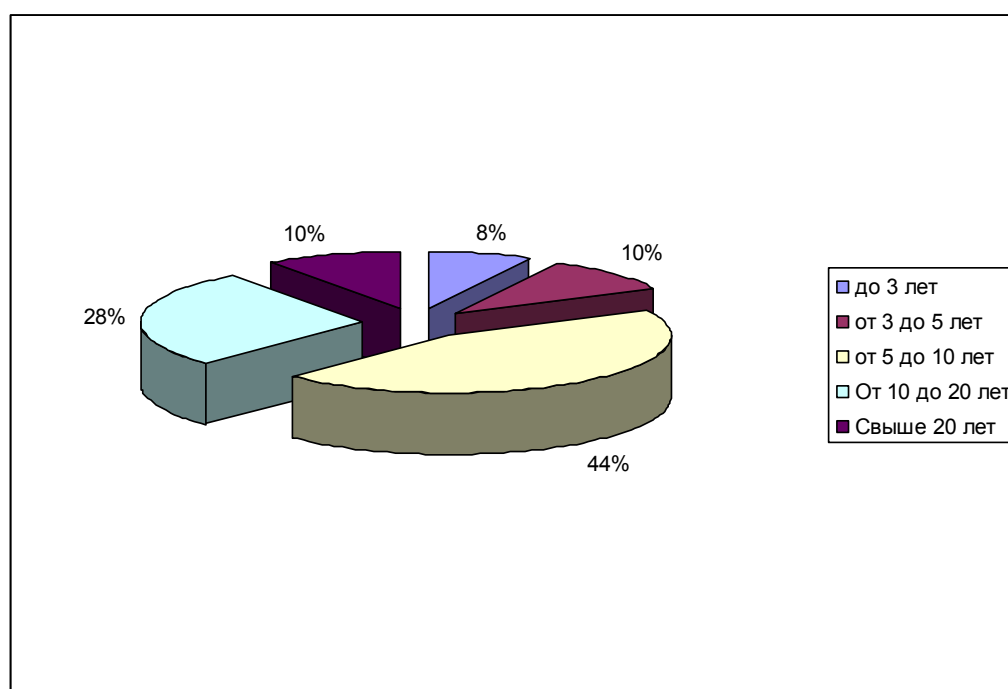


Рисунок 9 - Стаж работы сотрудников в ДМЦ, чел.

Педагогический персонал ДМЦ представлен двумя методистами и 16 педагогами дополнительного образования, из которых четверо работают по совместительству.

Среди 14 педагогов ДМЦ было проведено анкетирование. В анкете было предложено 3 основных вопроса с вариантами ответов (Приложение А). Анализ факторов, повлиявших на выбор педагогической профессии, позволяет определить их значимость и выстроить ранжированный ряд (подсчитывался средний балл выборов):

- интерес к учебному предмету - 6,7;
- осознание педагогических способностей - 5,4;
- желание передать накопленный опыт, обучать данному предмету - 5,3;
- стремление «заразить» детей романтикой морских профессий- 3,9;
- так сложились обстоятельства - 3,4;
- представление об общественной важности, престиже педагогической профессии - 3,3;
- стремление к материальной обеспеченности - 2,7.

Результаты анкетирования демонстрируют основные мотивы выбора педагогической профессии при понимании отсутствия её престижа и общественной важности и низкой заработной платы.

В анкете были вопросы об отношении педагогов к своему профессиональному росту. Примечательно, что все считают одним из значимых факторов профессионального роста «стремление к самообразованию». В ответах необходимо отметить также желание каждого профессионально развиваться, все педагоги отмечают, что «остановки в своём развитии и самосовершенствовании не может быть».

По результатам анкетирования педагогов ДМЦ можно выделить основные причины отсутствия желания профессионально развиваться. Все педагоги не обошли вниманием такие причины как:

- перегрузка педагогов (большой объём часов из-за низкой зарплаты, нехватка преподавателей, принудительное участие в мероприятиях по приказу учредителя в выходные дни), до минимума сократила время для подготовки к занятиям и для творчества;

- утрата интереса к самообразованию по причине отсутствия необходимой литературы по профилю деятельности;
- падение престижа профессии и, как следствие, нехватка кадров, либо их недостаточная подготовленность;
- последовательное исчезновение из образовательной среды методистов и возможностей обучения для обеспечения профессионального роста;
- низкий уровень заработной платы.

Оценка креативного и профессионального роста считается важным моментом мотивации персонала. И хотя вертикальная карьера в ДМЦ буквально невыполнима, ее с успехом замещает вероятность самореализации в креативных планах.

Повышение профессионального роста педагогов осуществляется двумя путями:

- первый - обучение и самообразование, т.е. собственного желания, постановки цели, задач, последовательного приближения к этой цели через определенные действия;
- второй за счет осознанного, обязательно добровольного участия педагога в организованных мероприятиях, т.е. фактора влияния окружающей профессиональной среды на мотивацию работника и его желание профессионально развиваться и расти.

Анализ профессионального роста сотрудников проводится на основании опросных листов (приложение Б), оценка производится в баллах, по результатам устанавливаются надбавки и доплаты к основному окладу. В качестве критериев оценки используются такие показатели, как результативность участия воспитанников в мероприятиях различного уровня по профилю деятельности ДМЦ, сохранность контингента, пополнение учебно-методического обеспечения занятий, ведение учебной документации, и т.д.

В управлении персоналом ДМЦ применяются следующие группы

методов:

Административно-организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью учреждения.

Трудовое законодательство обязало работодателей перейти к внедрению профстандартов, что в ДМЦ пока не осуществлено. Разработка профстандартов начата в 2019 году, но приказа на их введение в действие в ДМЦ до настоящего времени нет.

Социально-психологические методы управления:

- воспитание, обучение и организация труда молодежи;
- повышение квалификации сотрудников;
- их обучение.

Молодые сотрудники в ДМЦ начинают работу без официального закрепления наставников. Психологический климат в коллективе благоприятствует их быстрой адаптации и достижению успехов в работе. Однако, для сотрудников со стажем официальное закрепление наставничества могло бы послужить дополнительным стимулом к обучению молодежи и фактором повышения оценки собственной значимости в учреждении.

Повышение квалификации педагогов производится в соответствии с требованиями законодательства к работникам бюджетных учреждений. По окончании обучения сотрудники получают удостоверения, дипломы и сертификаты. В ДМЦ используется программа профессионального развития, «Кадры в образовании СО» направленная на обучение персонала. В этой программе отражаются все обучающие семинары на год. Финансирование обучения осуществляется за счет образовательных чеков не более 72 часов за

3 года, что лишь частично покрывает потребности в повышении квалификации для прохождения аттестации.

Основными методами стимулирования персонала являются экономические, среди которых:

- оплата труда;
- условия работы;
- управление по целям.

Заработная плата работников складывается из должностного оклада надбавок и доплат и премий.

Должностные оклады устанавливаются директором организации на основе постановления главы администрации города, штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. Изменение заработной платы (одновременно с расширением возможностей творческой реализации) возможно за счет получения квалификационной категории, расширения зоны обслуживания, или балльной системы оценки труда.

Результат труда персонала ДМЦ оценивается по итогам аттестации, часов по тарификации и количества баллов, подсчитываемых 2 раза в год.

Премия начисляется при наличии средств в фонде экономии и оформляется приказом руководителя.

В отличие от назначения доплат и надбавок, при выплате премии применяются расчеты, не всегда понятные работникам. Аспекты оценки труда для выплаты премии не закреплены документально и используются лично, что создает конкретные трудности в вопросах оценки и справедливости оплаты труда.

Рассмотрим динамику средней заработной платы работников ДМЦ за период 2017-2019 годов (таблица 9).

Из данной таблицы видно, что по сравнению с предыдущим годом в 2018 году средняя заработная плата увеличилась на 16,17%, а в 2019 году на 9,12%. Увеличение объясняется повышением окладов по постановлению

учредителя и увеличением минимального размера оплаты труда на государственном уровне.

Таблица 9 - Фонд оплаты труда ДМЦ за 2017-2019г.

Год	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	Ср. списочная числ. работников, чел.	Средняя заработная плата за мес, руб.	Изменение средней зарплаты к предыдущему периоду
2017г.	538	40	13,45	-
В т.ч. АУП	113	4	28,25	-
2018 г.	625	40	15,625	116,17%
В т.ч. АУП	130	4	32,5	-
2019 г.	682	40	17,05	109,12%
В т.ч. АУП	146	4	36,5	-

Проведем анализ материального стимулирования труда педагогов. Документ «Основания для назначения стимулирующих выплат педагогам» (приложение 2) является приложением к Положению о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников, которое, в свою очередь является приложением к коллективному трудовому договору. На основании анализа содержания данного документа можно сделать вывод, что в управлении коллективом ДМЦ, при материальном стимулировании ставятся акценты на:

- стимулирование личностного развития (представление собственного педагогического опыта, участие в общественной жизни центра, внедрение в образовательный процесс современных образовательных технологий, профессиональная компетентность педагога) – до 25 баллов,
- развитие сотрудничества среди работников (подготовка и проведение открытых занятий, мастер-классов, семинаров, участие в организации и проведении общественных и корпоративных мероприятий, в выборных

органах самоуправления и рабочих группах, использование в учебном процессе внешних ресурсов) - до 20 баллов,

– максимально возможное использование богатого человеческого потенциала - участие воспитанников в конкурсах, наличие призовых мест. Сохранность численности обучающихся - доля воспитанников, занимающихся у педагога 3 и более лет. Результативность предпрофильной подготовки - участие педагога и его воспитанников в социально-значимой деятельности. Наличие достижений учащихся, вовлеченных в поисково-исследовательскую, музейную работу. Просветительская работа для родителей - до 30 баллов,

– самоорганизацию каждого педагога и его профессиональное развитие (пополнение материальной базы кабинета новыми пособиями, использование ИТ-технологий, медиаресурсов, высокий % использования в учебном процессе практических занятий, своевременное и качественное оформление учебной документации, повышение квалификации, прохождение аттестации) - до 20 баллов.

Кроме того, в ДМЦ используется нематериальное стимулирование сотрудников. Педагогам ДМЦ была предложена анкета о состоянии морального стимулирования труда. Результаты анкетирования представлены в приложении В.

В анкетировании приняли участие 18 респондентов. В ДМЦ по мере возможности ведется работа по оформлению кабинетов, пополнению дидактического материала, разработке учебно-методических комплексов. В анкете 8 педагогов отметили этот факт, как улучшение условий работы, а 16 считают, что улучшать условия работы следовало бы интенсивнее.

Перевод в более привлекательное подразделение – ближе к месту жительства – осуществлен в отношении 1 сотрудника, еще пятеро также хотели бы сменить район работы, но этому мешает ограниченность площадей учебных корпусов.

Награждение памятным знаком, или ценным подарком было осуществлено к юбилейным датам двух работников по приказу директора. Эти даты совпали с юбилеем ДМЦ. В остальных случаях работники получают денежную премию.

На поощрение на уровне города или региона сотрудников выдвигают по запросу учредителя, представления к награждению педагогов, согласно требованию учредителя, одобряются на заседании педагогического совета. За три года было награждено 8 человек. Все случаи награждения относятся к участию в областных мероприятиях.

Престижными командировками в ДМЦ считается сопровождение обучающихся на соревнования и слеты за пределы региона. Такая практика используется при наличии финансовых возможностей с привлечением родительских средств. Всего за указанный период было организовано 5 таких поездок.

Поскольку летняя плавательная практика организуется за пределами города и педагоги, выезжающие в палаточный лагерь, находятся там круглосуточно, им предоставляются отгулы. Максимальное количество сотрудников, получивших отгулы, приходится на 2019 год, поскольку они входили в состав оргкомитета международного слета на базе палаточного лагеря.

Вывод.

По результатам анкетирования можно сделать вывод, что сотрудники считают недостаточным использование таких видов морального поощрения, как устная благодарность руководителя, публичное признание заслуг на совещании, на собрании, назначение наставником, награждение памятным знаком или ценным подарком.

Способы нематериального стимулирования работников не регламентированы локальными актами и не учитывают всех внутренних возможностей учреждения. Перечень локальных актов, регламентирующих отношения работодателя с работниками, представлен в приложении Г.

Из 18 локальных актов (Приложение Г), регламентирующих отношения работодателя с работниками только два приложения к Коллективному договору на 2019-2022 г.г. (Приложение 1 и Приложение 2.) определяют порядок стимулирования работников, но они оба касаются оплаты труда, т.е. материального стимулирования работников.

В организации не применяется практика объявления благодарностей сотрудникам от имени ДМЦ, не используется статусность наставничества. Таким образом, действующая система нематериального стимулирования также нуждается в совершенствовании.

Недостатком мотивационной политики ДМЦ является упор на материальное стимулирование при ограниченности денежных средств и недооценка возможностей нематериального стимулирования в рамках самой организации.

3. Предложения по совершенствованию мотивации персонала организации

3.1. Разработка предложений по совершенствованию мотивации персонала организации

На основании анализа, проведенного во второй главе, предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию мотивации труда в МБОУ ДО ДМЦ.

Мероприятие 1 - Мотивация персонала на максимальное использование педагогического потенциала. В бюджетной организации финансирование осуществляется по нормативам на количество обучающихся. Увеличение заработной платы становится возможным при условии привлечения внебюджетных средств. В настоящее время в летний период большим спросом пользуется программа летней плавательной практики на базе палаточного лагеря, но она предусмотрена для курсантов от 10 лет старше.

Предлагается расширить перечень программ, реализуемых за счет родительских средств. В летний период ДМЦ может предложить родителям обучающие программы для детей младшего школьного возраста без выезда за пределы города. Временную нагрузку такой программы оптимально осуществлять по 4 часа в день.

Открытие летних групп пребывания детей повысит заинтересованность педагогов в отношении внедрения элементов творчества в свою работу, так как от этого будет зависеть размер заработной платы, а руководство центра сможет оптимально направлять усилия коллектива сотрудников в летний период.

Мероприятие 2 - Мотивация педагогов на эффективное использование рабочего времени. Внедрение в работу элементов дистанционного обучения позволяет решать ряд вопросов с наименьшими затратами и увеличить объем и качество образовательных услуг. До недавнего времени в ДМЦ не

осуществлялось дистанционное обучение, в его практическом применении скрыт большой ресурс. Начало введения элементов дистанционного обучения в учреждении было обусловлено режимом самоизоляции и открыло большое разнообразие форм учебной работы. При этом ярко проявилось преимущество сотрудников имеющих опыт работы с электронными ресурсами. Однако не все педагоги МБОУ ДО ДМЦ (как, впрочем, и многих других учреждений) обладают должными навыками и опытом ведения работы в дистанционном режиме. Недостатком дистанционного режима обучения является сложность обратной связи. Решение механизма обратной связи будет зависеть от личностных качеств и педагогического опыта сотрудников, что также может выступить эффективным мотиватором трудовой деятельности.

Предлагается в режиме мастер-классов проводить обучение педагогов практической работе по включению в учебный процесс возможностей электронных ресурсов. Такое обучение повысит самооценку сотрудников, как тех, кто будет обучать, так и прошедших обучение, усилит мотивацию на повышение своей квалификации, расширит компетенции.

Предоставление возможности расширения компетенций дает служащему уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице, или повышения заработной платы. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе.

Мероприятие 3 - Создание условий для социальной активности работников посредством создания единой системы мотивации и стимулирования.

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также решения житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые важные моменты в работе можно формировать только сообща. Сплоченность коллектива достигается использованием в управлении

социально-психологических методов, воздействием на гражданские чувства, ценностные ориентации. Наиболее простой способ обеспечения внутренней мотивации это, в первую очередь, создание условий работы, постановка задачи. Внутреннее вознаграждение дает сама работа.

Главными мотиваторами являются: ответственность, экспериментирование, новый опыт, возможность для обучения, чувство причастности, доступ к информации, совместное принятие решений. Для достижения удовлетворенности работой и формирования реальной преданности работников в организации необходимо осуществлять управление мотиваторами.

Большую роль играют и особенности мотивационной сферы каждого конкретного специалиста, к каждому педагогу необходимо применять индивидуальный подход, учитывая его особенности, тогда его отдача будет максимальной.

Система мотивации и стимулирования работников образовательной организации должна включать целый комплекс мероприятий, при этом личностные цели и желания должны совпадать с целями организации или соответствовать им. Структура предлагаемой моральной мотивации сотрудников представлена в таблице 10.

Отметим, что использование приемов должно быть комплексным, необходимо сочетание моральных и материальных стимулов, позитивных и негативных. Только в этом случае управленческая деятельность будет эффективной. Управление персоналом должно охватывать весь кадровый состав организации. Кроме того, хотя директор ДМЦ и обладает рядом инструментов по успешному мотивированию коллектива в целом, однако, большую роль играют и особенности мотивационной сферы каждого конкретного специалиста. К каждому педагогу необходимо применять индивидуальный подход, учитывая его особенности, тогда его отдача будет максимальной.

Таблица 10 – Нематериальная мотивация сотрудников

Социально-психологические мотивы	Потребности сотрудников	Методы и приемы мотивирования
1	2	3
Мотивы признания, самоуважения	<ul style="list-style-type: none"> - обретение уважения, признание заслуг, - достижение успеха, - стремление 	<ul style="list-style-type: none"> - обобщение опыта работы, - общественное признание, - аттестация на повышенную квалификационную категорию, - работа в престижных проектах, участие в экспериментальной деятельности,
	<ul style="list-style-type: none"> сделать карьеру, - потребность в признании своей неповторимости, уникальности, - потребность в самостоятельности при принятии решений, в доверии руководства и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - стажировки, командировки, - участие в управлении и судействе в составе различных комиссий, советов, - создание и развитие института наставничества, - предоставление подчиненным дополнительных полномочий и прав, возможности самовыражения, - организация конкурсов и соревнований, направление на районные и городские конкурсы, - рекомендации на присвоение званий, - письменная благодарность с занесением в трудовую книжку, - благодарственные письма, почетные грамоты.
Мотивы безопасности и комфорта	<ul style="list-style-type: none"> - желание иметь безопасное и удобное рабочее место, - желание иметь комфортный режим работы, - желание работы без конфликтов и стрессов, - желание быть уверенным в завтрашнем дне. 	<ul style="list-style-type: none"> - наличие профсоюзной организации, - четкие должностные инструкции, - заблаговременное извещение о проверках, - улучшение условий труда, техническое оснащение рабочего места, - составление комфортного расписания уроков, удобный график работы, - корректное поведение руководителей учреждений, проявление поддержки по отношению к подчиненным.

Продолжение таблицы 10

Социально-психологические мотивы	Потребности сотрудников	Методы и приемы мотивирования
1	2	3
Мотивы принадлежности, общения	- ощущать себя частью коллектива, потребность в неформальном общении с коллегами, руководством и др.	- повышение статуса образовательной организации, - сохранение существующих традиций, - коллективное проведение досуга (экскурсии, походы, корпоративные праздники и т.д.), - привлечение сотрудников к работе, которая давала бы возможность общения в процессе труда, - поздравление с знаменательными событиями, - привлечение к общественной работе, - проведение совместных совещаний, деловых игр,
Мотивы самореализации	- потребность в интересной работе, - возможность реализации своих идей, планов, стремление к профессиональному и личностному росту и др.	- участие в более сложных и ответственных мероприятиях, предложение более содержательных заданий, чем другим педагогам, - наличие возможности систематически повышать уровень компетентности, возможности самосовершенствования, направление на курсы повышения квалификации, - участие в инновационной деятельности, - внутреннее совместительство, - поощрение активности, творчества, инициативности, - предоставление возможности почувствовать себя победителем каких-либо конкурсов, соревнований; - предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов.

Мероприятие 4 – Формирование системы мотивации и стимулирования достигнутых результатов. Система поощрений и вознаграждений должна быть конкретизирована. Вознаграждение – это все, что человек считает

ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Для ДМЦ предлагается разработать и ввести в действие Положение о моральном стимулировании работников.

Эффективность любой системы мотивации и стимулирования зависит от предоставляемых возможностей, при этом должен выполняться ряд требований:

- критерии стимулирования должны быть понятными каждому работнику и быть справедливыми;
- необходимо учитывать принцип постепенности, не следует поощрять резко завышенным вознаграждением;
- размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки личного вклада в общие результаты труда;
- вознаграждение должно быть значимым;
- промежуток между результатом деятельности и вознаграждением должен быть минимальным.

Руководитель должен учитывать все эти факторы и по возможности удовлетворять потребности своих подчиненных, при этом учитывая и анализируя потребности в поощрении и вознаграждении каждого из подчиненных. Вознаграждая и поощряя своих подчиненных, руководитель увеличивает производительность труда и повышает интерес к выполняемой работе со стороны сотрудников.

Методы морального поощрения должны быть понятны работникам и закреплены в локальном акте организации. В приложении Д представлено примерное Положение о нематериальном стимулировании работников, разработанное в рамках данной ВКР.

Перечень предлагаемых мероприятий по усовершенствованию мотивации труда представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень мероприятий по усовершенствованию мотивации труда

Наименование мероприятий	Ожидаемый результат
1. Мотивация персонала на максимальное использование педагогического потенциала.	Расширение компетенций и максимальное использование потенциала педагогов ДО в летний период. На условиях совместительства педагоги получают возможность увеличения личного дохода.
2. Мотивация педагогов на эффективное использование рабочего времени.	Повышение производительности труда, формирование чувства уверенности в будущем, получение педагогами дохода от реализации рабочих тетрадей
3. Создание условий для социальной активности работников посредством создания системы мотивации и стимулирования.	Сотрудники чувствуют себя уверенно, повышается производительность труда и чувство удовлетворенности.
4. Формирование системы мотивации и стимулирования достигнутых результатов.	Разработка и принятие Положения о моральном стимулировании работников, что вызовет рост личных мотивов к труду у каждого сотрудника

В ДМЦ имеются необходимые объективные условия, обосновывающие и позволяющие осуществить проведение позитивных изменений используемой системы мотивации в организации:

- наличие изменений во внешней среде организации, которые продуцируют необходимость повышения производительности труда в организации (приказы вышестоящей инстанции, требования повышения дисциплины труда, новые экономические условия и т. п.) в данном случае, приказы, инструкции;
- принятие решений в самой организации, наличие необходимой воли и инструментов осуществления ряда позитивных изменений (разработка соответствующей концепции, программы, осознание необходимости перемен).

– существование устойчивых традиций и опыта управления персоналом в данной организации также является необходимым условием формирования эффективной системы мотивации, так как в данном случае оказываются задействованными такие моральные и психологические нормы, как «корпоративные интересы», «дух единой команды».

Вывод.

Данные нормы позитивно влияют на мотивацию персонала, создают дополнительные стимулы качественного, ответственного отношения к делу.

Реализация мер развития персонала: повышение профессионального статуса, обучение и подготовка представляется логичным завершением «заботы» управляющей подсистемы о персонале организации, оптимизации поведения и организации стимулирования ответственности и производственного роста.

3.2 Обоснование экономической эффективности разработанных предложений

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономики РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. N ВК 477, вторая редакция М., 2000). Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

– коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

– бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;

– народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией.

Поскольку МБОУ ДО ДМЦ является бюджетной организацией, мы будем рассматривать эффективность предлагаемого проекта по второму виду.

1. Цель проекта: Организация групп дневного пребывания для младших школьников в летний период на платной основе, что позволит привлечь дополнительные средства за счет внебюджетных поступлений. Программа рассчитана на 20 часов – 1 неделю, по 4 часа в день. Оптимальное количество детей в группе – 12 человек. По наличию площадей в здании ДМЦ одновременно может быть организовано от 1 до 4 групп. Сделаем расчет на 2 группы. Количество недель реализации программы целесообразно взять равным количеству заездов старших курсантов на летнюю плавательную практику, т.е. 6 недель.

Для расчета затрат на организацию групп дневного пребывания применим методику расчета планового тарифа на оказание платных образовательных услуг, утвержденную Тольяттинской городской Думой (таблица 12).

По данной методике ключевым показателем является заработная плата педагога. Остальные затраты учитываются в процентном отношении к расходам на заработную плату. Согласно утвержденной методике объем статей сметы принимается пропорционально структуре годовых бюджетных поступлений. В расчет входят начисления на оплату труда (30,2%), доплаты к заработной плате административно-хозяйственного персонала (10%), коммунальные платежи (3%), уплата налогов (2%), общехозяйственные расходы (1%) и расходы на содержание имущества (4%). Рентабельность оказания услуги принята в объеме 10% от себестоимости услуги. Отчисления учредителю также составляют 10%, но уже от суммы внебюджетных средств, поступивших на расчетный счет организации.

Таблица 12 - Расчет планового тарифа на Летние группы дневного пребывания

Кол-во групп	2	
Количество недель	6	
Количество часов в неделю	20	
Кол-во детей в группе	12	
Показатели	%, ст-ть часа	Сумма /руб./
Заработная плата персонала, непосредственно участвующего в процессе оказания услуги	-	246
Заработная плата АХП, обеспечивающего процесс оказания услуги	10%	24,60
Начисления на выплаты по оплате труда	30,20%	7,53
ИТОГО Фонд оплаты труда	-	357,02
Прочие расходы (накладные):	-	35,70
Коммунальные расходы	3,00%	10,71
Налоги (имущество, транспорт, земля)	2,00%	7,14
Прочие расходы на содержание имущества	4,00%	14,28
Общехозяйственные расходы	1,00%	3,57
Всего	-	392,72
Рентабельность	10%	39,27
ВСЕГО		431,99
Отчисление учредителю: 10%		48,00
Всего расходы на 1 группу за 1 час	-	479,99
ТАРИФ для населения за час	-	40,00
Стоимость недельного посещения	-	800,00
Предполагаемый доход со всех групп	-	115 200,00

По данной методике ключевым показателем является заработная плата педагога. В смете она учитывается по формуле:

$$P_{\text{час}} = O_{\text{мес}} / N / H, \quad (1)$$

Где $P_{\text{час}}$. – стоимость одного часа работы педагога

$O_{\text{мес}}$. – сумма месячного оклада, установлена в ДМЦ равной 17712 руб.;

N – количество недель в месяце. В данном случае этот показатель равен 4.;

Н – принятая на государственном уровне недельная нагрузка педагогов ДО.

$$P_{\text{час}} = 17712 / 4 / 18 = 246 \text{ р.}$$

Заработная плата административно-хозяйственного персонала, обеспечивающего процесс оказания услуги согласно нормативов финансирования из муниципального бюджета составляет 10% от ФОТ педагогических работников.

$$Захп = P_{\text{час}} \cdot 10\% \quad (2)$$

Где Захп – заработная плата административно-хозяйственного персонала;
 $P_{\text{час}}$ – стоимость одного часа работы педагога.

$$246 \cdot 10\% = 24,6 \text{ р.}$$

Начисления на выплаты по оплате труда (отчисления во внебюджетные фонды) установлены законодательством в объеме 30,2%.

$$B = (P_{\text{час}} + Захп) \cdot 30,2\% \quad (3)$$

Где B – выплаты по оплате труда.

$$(246 + 24,6) \cdot 30,2\% = 82,1 \text{ р.}$$

В смете предусмотрены накладные расходы, в том числе: отчисления на коммунальные платежи в размере 3% от ключевого показателя.

$$K = P_{\text{час}} \cdot 3\% \quad (4)$$

Где К – коммунальные платежи.

$$246 \cdot 3\% = 10,71р.$$

Отчисления на уплату налогов запланированы в объеме 2%.

$$B = P_{час} \cdot 2\% \quad (5)$$

Где Б – налог.

$$246 \cdot 2\% = 7,14р.$$

Общехозяйственные расходы - 1%.

$$X = P_{час} \cdot 1\% \quad (6)$$

Где Х – общехозяйственные расходы.

$$246 \cdot 1\% = 3,57р.$$

Расходы на содержание имущества - 4%.

Где И – имущество.

$$И = P_{час} \cdot 4\% \quad (7)$$

$$246 \cdot 4\% = 14,28$$

Всего накладные расходы составляют.

Где Ж – накладные расходы.

$$Ж = К + Б + Х + И \quad (8)$$

$$10,71 + 7,14 + 3,57 + 14,28 = 35,7 \text{ р.}$$

Суммируем все расходы и получаем себестоимость услуги.

Где СС – себестоимость.

$$СС = Р_{\text{час}} + З_{\text{ахл}} + В + Ж \quad (9)$$

$$246 + 24,6 + 82,1 + 35,7 = 392,72 \text{ р.}$$

Рентабельность оказания услуги принята в объеме 10% от себестоимости услуги.

$$R = СС \cdot 10\% \quad (10)$$

Где R – рентабельность.

$$392,72 \cdot 10\% = 39,27 \text{ р.}$$

Всего поступления на расходы учреждения составят

$$Z = СС + R \quad (11)$$

Где Z – сумма.

$$392,72 + 39,27 = 431,99$$

Отчисления учредителю также составляют 10%, но уже от суммы внебюджетных средств, поступивших на расчетный счет организации.

$$Y = Z / 90\% \cdot 10\% \quad (12)$$

Где Y – отчисления учредителю.

$$431,99 / 90\% \cdot 10\% = 48р.$$

Всего стоимость услуги на 1 группу в 12 человек составит

$$Q = Z + Y \quad (13)$$

Где Q – стоимость услуги.

$$431,99 + 48 = 479,99р.$$

Таким образом, тариф (стоимость 1 часа услуги для населения) составляет.

$$T = Q / V \quad (13)$$

Где T – тариф;

V – количество учащихся в группе.

$$479,99 / 12 = 40р.$$

а стоимость недельного прохождения программы

$$C = T \cdot W \quad (14)$$

Где C – цена;

W – количество часов по программе в неделю.

$$40 \cdot 20 = 800р.$$

Рассчитаем экономическую эффективность путем деления экономического эффекта на затраты на данный эффект по формуле:

$$E = \text{ЭЭ} / Z \quad (15)$$

Где E – экономическая эффективность;

ЭЭ – величина экономического эффекта;

Z – затраты на его осуществление.

Величина экономического эффекта – сумма средств, полученных от оказания услуги – 479,99 р.;

Затраты на данный эффект, это себестоимость услуги – 392,72 р.

$$E = 479,99 / 392,72 = 1,22$$

Поскольку экономическая эффективность получилась больше 1, то оказание данной услуги следует признать эффективным.

Организация работы двух групп по 12 человек на протяжении 6 недель позволит привлечь внебюджетные средства в сумме

$$U = Ц \cdot V \cdot J \quad (16)$$

Где U – внебюджетные средства;

J – количество недель.

$$800 \cdot 12 \cdot 6 = 115200 \text{ р.}$$

Руководство предоставит своим работникам возможность получить дополнительное вознаграждение в сумме

$$I = P_{\text{час}} \cdot W \cdot J \cdot \Gamma \quad (17)$$

Где I – вознаграждение;

Г – количество групп.

$$246 \cdot 20 \cdot 6 \cdot 2 = 59040 \text{ р.}$$

Социальный эффект предложения заключается в том, чтобы избежать негативных социальных изменений, а также добиться положительных результатов.

Социальное воздействие предложений может проявиться за пределами организации в таких формах, как формирование имиджа организации, и удовлетворение потребностей населения.

Для данного предложения к числу положительных можно отнести следующие изменения:

- сотрудникам обеспечивается адекватный уровень жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата);
- внедрение и развитие индивидуальных навыков сотрудников;
- существует значительная свобода и независимость (навыки принятия решений, способы выполнения задач, график и интенсивность работы);
- хороший психосоциальный статус (общение, информированность, управление и отношения без вмешательства конфликтов);

К числу факторов избегания негативных последствий можно отнести

- плохие условия труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на производстве);
- ущерб, наносимый сотрудникам (чрезмерный когнитивный и физический стресс перегрузки и т.д.).

Вывод.

Таким образом, следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности

совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующими особенностями:

- с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы;

- с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Дополнительный эффект от реализации данного предложения заключается в возрастании интереса местного населения к деятельности ДМЦ, повышение его престижа.

Заключение

Мотивация персонала – это комплекс мероприятий воздействия на подсознание человека, с целью вызвать у него желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности. В настоящее время в рассмотрении теорий мотивации применяется два подхода – содержательный и процессуальный.

Материальная мотивация выражается денежным поощрением, нематериальная мотивация признанием достоинств работника. Положительная мотивация основана на позитивных стимулах, а отрицательная мотивация основана на стремлении избежать негативных последствий.

К формам мотивации персонала причисляют оплату за работу, вознаграждение, карьерный рост, общепсихологическую атмосферу и используемую систему льгот.

Зарубежный менеджмент имеет свои особенности в моделях разных стран. Американская модель нацелена на экономическое благосостояние на высоком уровне и личный успех каждого. В Германии во главу угла ставятся солидарность, социальная справедливость и свобода в экономическом смысле. В Великобритании концепция оплаты работы находится в зависимости от дохода, здесь внедрена практика заключения соглашений. В Японии доминирует массовая психология, согласно которой индивидуальное и групповое неразделимы, конкуренция среди групп поощряется, а состязание среди сотрудников порицается. В транснациональных корпорациях используют только высококвалифицированный персонал, поскольку успех предприятия напрямую зависит от его деятельности.

Для России важно использование механизма социального партнёрства при рассмотрении трудовых споров и определения механизмов заработной платы. Сюда включены работники, работодатели, органы государственной власти, органы местного самоуправления. Само партнерство строится на

условиях выполнения следующих принципов: равноправие сторон, свобода выбора при обсуждении вопросов, обязательность выполнения соглашений, содействие и контроль государства.

МБОУ ДО «Детский морской центр» существует с 1969 года, играет заметную роль в городе и регионе. В его стенах прошли обучение более 33 тысяч школьников. Общее количество учащихся составляет 876 человек.

Учредителем является администрация г.о. Тольятти. ДМЦ использует имущество, переданное в оперативное управление учредителем.

В последние три года расходы на заработную плату стабильно растут, расходы на коммунальные услуги и услуги по содержанию имущества увеличиваются, прочие расходы изменяются нестабильно.

Управление Учреждением осуществляется на базе сочетания основ единоначалия и коллегиальности. Органами управления Учреждения являются директор, общее собрание работников, Совет Учреждения и педагогический совет.

Всего в ДМЦ 40 сотрудников. Наибольший удельный вес приходится на категорию старше 40 лет. У этой категории в качестве стимула к труду на первое место выходит признание своих заслуг, желание передать накопленный жизненный и профессиональный опыт.

Педагогический персонал ДМЦ представлен двумя методистами и 16 педагогами. Основными методами стимулирования персонала являются экономические. Результат труда персонала ДМЦ оценивается по итогам аттестации, тарификации и количества баллов, подсчитываемых 2 раза в год. Премия начисляется при наличии средств в фонде экономии.

Недостатком мотивационной политики ДМЦ является упор на материальное стимулирование и недооценка возможностей нематериального стимулирования. Сотрудники считают недостаточным использование различных видов морального поощрения. Способы нематериального стимулирования работников не регламентированы локальными актами и не учитывают всех внутренних возможностей учреждения.

Для совершенствования мотивации труда в МБОУ ДО ДМЦ, предлагаются следующие мероприятия:

1. Создание условий для максимального использования потенциала педагогов. Организация в летний период работы групп дневного пребывания для детей младшего школьного возраста на платной основе.

2. Эффективное использование рабочего времени, посредством освоения дистанционного образования через обучение на мастер-классах.

3. Создание условий для социальной активности работников посредством создания единой системы мотивации и стимулирования. Где должны быть отражены мотивы признания, самоуважения, безопасности и комфорта, принадлежности, общения и самореализации.

4. Разработка и введение в действие Положения о моральном стимулировании работников.

При расчете экономической эффективности использовались Методические рекомендации Минфина от 21.06.99г., согласно которым бюджетная эффективность - это финансовые последствия для федерального, регионального или местного бюджетов. Расчет планового тарифа произведен по методике учредителя, где ключевым показателем является заработная плата, а остальные затраты учитываются в процентном отношении. Реализация предложения позволит привлечь внебюджетные средства в сумме 115200 руб. Руководство предоставит своим работникам возможность получить дополнительное вознаграждение в сумме 59040 руб. Экономическая эффективность составляет 1,22.

Для данного проекта к числу положительных социальных последствий можно отнести следующие изменения:

- благоприятные условия труда, достойная заработная плата сотрудников;
- внедрение и развитие индивидуальных навыков сотрудников;
- высокий психосоциальный статус сотрудников и организации.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Аникин Б.А. Логистика производства. Теория и практика: Учебник для бакалавров / Б.А. Аникин. -М.:Изд-во Юрайт, 2016. 454 с.
2. Бодак Ю.А. Методологические аспекты системы развития кадрового потенциала организационных структур / Ю.А. Бодак // Белгородский государственный университет. 2019. С. 124-126.
3. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2017. 688 с.
4. Википедия [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 23.05.2020).
5. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом организации (теоретические и методологические аспекты) / О.Н. Громова. М.,2018. 150 с.
6. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник / И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА, 2016. 569 с.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: Нижегород. ин-т менеджмента и бизнеса. 2016. 624 с.
8. Закон Российской Федерации от 11 марта 1992 г. № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях».
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник для ВУЗов. 4-е издание. М: ИНФРА - М; 2018. 638 с.
10. Коллективный договор МБОУ ДО ДМЦ. 2019. 128 с.
11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.
12. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение. Учебник для ВУЗов. -М.: ИНФРА –М, 2016. 364 с.

13. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.myshared.ru> (дата обращения: 20.05.2020).
14. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (Вторая редакция, исправленная и дополненная) (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ от 21 июня 1999 г. № ВК 477)// СПС «КонсультантПлюс».
15. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. -М.: Феникс, МарТ, 2018. 272 с.
16. Мурахтанова Н.М. Организационное проектирование производственных систем (учебник)// Международный журнал экспериментального образования. 2015. С. 273.
17. Никифорова Н.А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. М.: Окей-книга, 2017. 128 с.
18. План ФХД МБОУ ДО ДМЦ на 2017 год, на 2018 год, на 2019 год.
19. Постановление Совета Министров Российской Федерации от 12 июля 1993 № 647 «Об утверждении Положения о порядке подготовки и заключения генерального соглашения и отраслевых (тарифных) соглашений»// СПС «КонсультантПлюс».
20. Указ Президента Российской Федерации от 21 января 1997 г. № 29 «О Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений»// СПС «КонсультантПлюс».
21. Федеральный закон от 11 марта 1992 г. № 2491-1 «О коллективных договорах и соглашениях»// СПС «КонсультантПлюс».
22. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 № 426-ФЗ// СПС «КонсультантПлюс».
23. Фёдорова Н.В. Управление персоналом. Учебник / Н.В. Фёдорова. -М.: КноРус, 2018. 224 с.
24. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. -М.: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2014. 160 с.

25. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации / С.А. Шапиро. М.: Кнорус, 2016. 268 с.

26. Шовкопляс О.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности управления трудовыми ресурсами предприятия Режим доступа [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-truda-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-trudovymi-resursami-predpriyatiya> (дата обращения: 20.05.2020).

Приложение А

Анкета о мотивации труда с ответами

Таблица А.1 - Результаты анкетирования

Вопросы	Ответы по 10 балльной шкале														Средний балл	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Причина Вашего прихода на педагогическую работу																
интерес к учебному предмету	5	4	8	5	8	5	9	5	10	1	1	5	8	8	4	6,71
осознание педагогических способностей	6	7	5	7	6	5	4	6	5	4	4	6	4	7	5,43	
желание передать накопленный опыт, обучать данному предмету	6	6	5	7	6	5	4	6	5	4	4	5	4	7	5,29	
стремление «заразить» детей романтикой морских профессий	5	1	3	1	10	1	9	3	2	1	4	1	0	4	3,93	
так сложились обстоятельства	3	1	5	2	4	3	3	5	3	1	3	5	7	3	3,43	
представление о престиже педагогической профессии	2	5	4	5	2	3	3	5	2	2	1	6	2	4	3,29	
стремление к материальной обеспеченности	3	2	4	3	1	2	2	1	3	4	5	2	3	3	2,71	
Что обеспечивает Ваш профессиональный рост																
стремление к самообразованию	5	4	6	7	6	4	6	5	4	7	5	4	8	5	5,43	
желание профессионально развиваться	7	5	6	4	7	3	5	8	10	1	7	6	5	3	4	5,71
нельзя останавливаться в своём развитии и самосовершенствовании	6	5	4	3	2	4	6	5	4	3	2	6	5	4	4,21	
обучение и самообразование	4	3	4	3	4	4	2	5	5	3	6	4	2	5	3,86	
участие в корпоративных мероприятиях	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	2	4	2	3	2,64	
накопленный жизненный опыт	2	5	2	4	5	3	5	4	10	1	7	3	5	3	4	4,43
участие в профессиональных конкурсах	2	3	2	3	2	0	2	1	2	3	2	4	2	1	2,07	
возможность самореализации в креативных планах	4	3	2	3	2	4	2	5	2	3	2	4	2	5	3,07	

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Вопросы	Ответы по 10 балльной шкале														Средний балл
отсутствие необходимой литературы по профилю	5	4	8	5	8	5	9	5	10	10	5	8	8	6	6,86
падение престижа профессии	3	1	5	2	4	3	3	5	3	1	3	5	7	3	3,43
недостаточная подготовленность и ограничения в возможностях повышения квалификации	3	3	3	3	3	4	2	5	2	3	2	4	2	5	3,14
недостаток информации и возможностей обучения для профессионального роста	2	3	2	3	2	4	2	5	2	3	2	4	2	5	2,93
низкий уровень заработной платы	3	4	4	3	3	4	2	5	2	3	2	4	2	5	3,29
Что тормозит Ваше желание профессионально развиваться:															
перегруженность работой	6	7	5	7	6	5	4	6	5	4	4	6	4	7	5,43

Приложение Б

Основания для назначения стимулирующих выплат

Таблица Б.1 – Критерии оценки

Основания для назначения стимулирующих выплат	Критерии	Размер выплат в баллах
1	2	3
Категория	Педагоги дополнительного образования	
Позитивные результаты образовательной деятельности	Участие воспитанников в конкурсах, фестивалях и т.п. всех уровней, официально заявленных от учреждения	
	До 10% списочного состава педагога	1 балл
	От 10% до 20%	2 балла
	От 20% до 30%	3 балла
	Свыше 30%	4 балла
	Наличие призовых мест в конкурсах, фестивалях и т.п. всех уровней, официально заявленных от учреждения	
	На городском уровне	1 балл
	На областном уровне	2 балла
	На всероссийском и международном уровне	3 балла
	Бонус за превышение количества призовых мест свыше 3	2 балла
	Сохранность численности обучающихся к предыдущему периоду	
	- 100% и выше	3 балла
	- от 95 до 99%	2 балла
	- от 90 до 94%	1 балл
	Интенсивность и напряженность работы	
	- превышение средней нормы (60 человек на ставку) более 50%	1 балл
	- превышение средней нормы (60 человек на ставку) более 75%	2 балла
	- более 150 обучающихся на 1 педагога	3 балла
	Доля воспитанников, занимающихся у педагога 3 и более лет	
	- 20 до 30% от общего числа	1 балл
- от 31 до 50%	2 балла	
- более 50%	3 балла	

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Основания для назначения стимулирующих выплат	Критерии	Размер выплат в баллах
Позитивные результаты образовательной деятельности	Доля воспитанников старшего возраста (от 14 лет), занимающихся у педагога	1-3 балла
	- 20 до 30% от общего числа	1 балл
	- от 31 до 50%	2 балла
	- более 50%	3 балла
	Результативность предпрофильной подготовки и обеспечение самоопределения обучающихся 9-х, 11-х классов).	
	поступление выпускников в учебные заведения по морским специальностям за каждого курсанта	1 балл
	служба во флоте за каждого курсанта	1 балл
	Позитивная динамика в результатах коррекционно-развивающей, психологической работы, проявляемая в достижениях обучающихся с ОВЗ	
	- своевременная и качественная сдача документации, обеспечивающей организацию коррекционной работы;	1 балл
	- педагогическая поддержка предъявления учащимися с ОВЗ своих достижений на конкурсах и мероприятиях выше уровня центра	1 балл за каждого
Пропуски учащимися занятий педагога по неважительным причинам составляют менее 10 % от общего числа пропусков	1 балл	
Позитивные результаты внеурочной деятельности (учителя, педагога доп. образования) обучающихся	Участие в организации каникулярной занятости	
	- проведение мероприятий для ОУ (за каждые 3 мероприятия)	1 балл
	- Привлечение воспитанников в Дубадам от 30% воспитанников от 50% воспитанников	2 – 3 балла
	Участие педагога и его воспитанников в социально-значимой деятельности выше уровня МБОУ ДОД ДМЦ	
	- По инициативе центра	1 балл
	- По инициативе учреждений системы образования	2 балла
- По инициативе городских организаций	3 балла	

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Основания для назначения стимулирующих выплат	Критерии	Размер выплат в баллах
	По инициативе областных организаций	4 балла
	Результативность организации внеурочной деятельности обучающихся - наличие достижений учащихся, вовлеченных в поисково-исследовательскую, музейную и художественно-эстетическую работу	
	Результативность работы с родителями	
	- просветительская работа для родителей, совместные мероприятия	3 балла
	- открытые уроки для родителей	2 балла
	- плановые отчетные родительские собрания	1 балл
Позитивные результаты методической и общественной деятельности педагога, дополнительного образования	Представление собственного педагогического опыта через выступление	
	- на уровне центра	1 балл
	- на уровне города	2 балла
	- на уровне области и выше	3 балла
	Бонус за публикацию в печати, или размещение материалов в сети Интернет или на сайте центра	1 балл
	Участие в организации методической работы	
	- Подготовка и проведение открытых занятий, мастер-классов, семинаров на уровне от городского	3 балла
	- Создание методических пособий и разработок	2 балла
	- Подготовка и проведение открытых занятий, мастер-классов, мероприятий в рамках центра	1 балл
	Участие в конкурсных мероприятиях по вопросам профессиональной деятельности	
	- на уровне города	1 балл
	- на уровне области	2 балла
	- на федеральном уровне	3 балла
	- Бонус за достижение призовых результатов	1 балл
	Создание безопасных, комфортных и эффективных условий для занятий	
- поддержание оборудования кабинета в рабочем и безопасном состоянии	1 балл	
- пополнение материальной базы кабинета новыми пособиями	1-5 баллов	

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Основания для назначения стимулирующих выплат	Критерии	Размер выплат в баллах
	Участие в общественной жизни центра	
	участие в организации и проведении общественных и корпоративных мероприятий, в выборных органах самоуправления и рабочих группах	1-2 балла
	- выполнение эпизодических поручений администрации	1 балл
Внедрение в образовательный процесс	Использование IT–технологий, медиаресурсов в учебном процессе составляет более 10 % учебного времени.	2 балла
современных образовательных технологий	Использование в учебном процессе практических занятий составляет более 25% учебного времени	1 балл
	Использование в учебном процессе внешних ресурсов (музеи, театры, лаборатории, библиотеки и др.) составляет более 5% учебного времени	2 балла
Профессиональная компетентность педагога.	Ведение педагогической документации	
	Своевременное и качественное ведение журналов учета посещаемости	2 балла
	Своевременное и качественное оформление учебной документации	2 балла
	Своевременное и качественное оформление документации по личному составу учащихся	2 балла
	Работа в жюри	
	- на уровне центра	1 балл
	- на уровне города	2 балла
	- на региональном и федеральном уровне	3 балла
	Саж работы в ДМЦ (за каждые 3 года)	1 балл
	Повышение квалификации (36 часов, 72 часа, более 506 часов)	2,4,8 баллов
Квалификация	Прохождение аттестации	3,5 баллов

Приложение В

Анкета о моральном стимулировании

Таблица В.1 - Результаты анкетирования

№	Виды поощрения	Всего за три года	В т.ч. по годам			Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
			2017г.	2018г.	2019г.	
1	2	3	4	5	6	7
1	Улучшение условий работы	8	2	2	3	16
2	Расширение полномочий	2			2	12
3	Участие в принятии решений	2	2	2	2	15
4	Перевод в более привлекательное подразделение	1			1	5
5	Устная благодарность руководителя	2		1	1	14
6	Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)	4		3	4	16
7	Фотография на доске почета	0				0
8	Почетная грамота или благодарственное письмо Вашей организации	0				8
9	Награждение памятным знаком или ценным подарком	2			2	18
10	Выдвижение на поощрение на уровне города, региона	8	1	3	4	12
11	Направление в престижную командировку	5	1	2	2	8
12	Направление на учебу, повышение квалификации	14	5	4	5	15

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

№	Виды поощрения	Всего за три года	В т.ч. по годам			Те, которые следовало бы чаще использовать в будущем
13	Обращение к Вам за советом, консультацией,	2			2	6
14	Назначение наставником	0				5
15	Предоставление возможностей для неформального отдыха (вечера, поездки)	18	12	15	15	15
16	Предоставление отгулов, дополнительного отпуска	10	8	8	10	10

Приложение Г

Перечень локальных актов

1. Коллективный договор на 2019-2022 гг.
 - Приложение 1. Положение об оплате труда работников
 - Приложение 2. Положение о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда работников
 - Приложение 3. Правила внутреннего трудового распорядка
2. Положение об Общем собрании работников Центра
3. Положение о Совете Центра
4. Положение о Педагогическом совете
5. Положение о Методическом совете
6. Положение о Комиссии по предупреждению и противодействию коррупции в ДМЦ
7. Порядок уведомления работодателя о фактах обращения в целях склонения работников ДМЦ к совершению коррупционных правонарушений
8. Положение об антикоррупционной политике
9. Порядок доступа педагогических работников к информационным-телекоммуникационным сетям и базам данных, учебным и методическим материалам, материально-техническим средствам обеспечения образовательной деятельности
10. Положение о соотношении учебной и другой педагогической работы
11. Положение о комиссии по урегулированию споров между участниками образовательных отношений и их исполнения
12. Положение о конфликте интересов
13. Положение о Комиссии по урегулированию конфликтов интересов
14. Кодекс этики и служебного поведения работников

Продолжение Приложения Г

15. Положение о комиссии по охране труда
16. Политика в отношении обработки персональных данных
17. Положение о защите персональных данных работников и обучающихся
18. Политика конфиденциальности персональных данных

Приложение Д

Положение о нематериальном стимулировании

1. Общие положения

1.1. В соответствии со статьей 191 Трудового Кодекса РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности.

1.2. Настоящее Положение определяет цель морального стимулирования работников МБОУ ДО ДМЦ (далее по тексту - Учреждение) – усиление заинтересованности работников Учреждения в развитии творческой активности и инициативы при реализации поставленных перед коллективом задач, укрепление материально-технической базы, повышение качества рабочего процесса, а также закрепление в Учреждение высококвалифицированных кадров.

1.3. Настоящее Положение распространяется на все категории работников Учреждения, в том числе на работающих по совместительству.

1.4. Для реализации поставленных целей вводятся следующие виды морального поощрения работников Учреждения:

- объявление благодарности Учреждения;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой Учреждения;
- объявление благодарности Департамента образования, администрации города Тольятти;
- награждение почетной грамотой Департамента образования, администрации города Тольятти;
- объявление благодарности администрации города Тольятти;
- награждение почетной грамотой администрации города Тольятти.

2. Показатели, учитываемые при оценке труда работника.

2.1. При оценке труда работников Учреждения учитываются следующие показатели:

Продолжение Приложения Д

- качественное выполнение функциональных обязанностей согласно должностной инструкции;
- проявление творческой инициативы, самостоятельности, ответственного отношения к профессиональному долгу;
- выполнение особо важной для Учреждения работы;
- активное участие в мероприятиях, проводимых в Учреждении;
- успешное выполнение плановых показателей (заданий);
- успешное выполнение дополнительных работ и заданий;
- совершенствование форм и методов работы;
- стаж работы в Учреждении.

2.2. По результатам оценки труда работники могут быть представлены одновременно как к моральным, так и материальным (выдача премии) видам стимулирования.

3. Применение мер морального стимулирования.

Моральное стимулирование в форме награждения

3.1. Ходатайство об объявлении работнику благодарности представляется руководителю Учреждения заместителем директора по УВР. Также руководитель Учреждения вправе самостоятельно принять решение об объявлении работнику благодарности. Благодарность объявляется работнику в присутствии коллектива Учреждения на основании приказа Учреждения.

3.2. Награждение ценным подарком, как правило, осуществляется в связи с юбилейной датой со дня рождения работника (50 лет и более через каждые 5 лет) или начала работы в Учреждении (5 лет и более через каждые 5 лет).

3.3. Ходатайство о награждении работника почетной грамотой Учреждения представляется руководителю Учреждения заместителем директора по УВР с обязательным приложением характеристики на

Продолжение Приложения Д

представляемого к награждению работника. О награждении почетной грамотой издается приказ Учреждения.

3.4. Представление к объявлению благодарности или награждению почетной грамотой Департамента образования осуществляется путем ходатайства директора Учреждения с приложением характеристики на представляемого работника. Об объявлении благодарности или награждении почетной грамотой издается приказ Департамента образования.

3.4. Представление к объявлению благодарности или награждению почетной грамотой администрации г.о. Тольятти осуществляется путем ходатайства начальника Департамента образования на основании служебной записки директора Учреждения с приложением характеристики на представляемого работника. Об объявлении благодарности или награждении почетной грамотой издается распоряжение администрации г.о. Тольятти.

3.5. Во всех случаях морального поощрения специалистом по кадровой работе Учреждения вносится соответствующая запись в трудовую книжку поощряемого работника.

Моральное стимулирование в форме предоставления преимуществ

3.6. Обобщение и распространение опыта работы,

3.7. работа в престижных проектах, участие в экспериментальной деятельности,

3.8. участие в управлении и судействе в составе различных комиссий, советов,

3.9. направление на районные и городские конкурсы,

3.10. предоставление дополнительных полномочий и прав, возможности самовыражения,

Продолжение Приложения Д

3.11. наличие возможности систематически повышать уровень компетентности, возможности самосовершенствования, направление на обучение за счет учреждения,

3.12. предоставление возможности работать в составе творческих групп, команд разработчиков проектов.