

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере МКУ «Центр диагностики и консультирования»)

Студент

Ю.С. Романенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ю.С. Романенко.

Тема работы: «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере МКУ «Центр диагностики и консультирования»)».

Руководитель: канд. пед. наук., доц. Л.Л. Кифа

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Объект исследования – организация МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала организации.

Методы исследования – монографический метод; абстрактно-логический, статистический метод исследования; расчетно-конструктивный метод.

С учетом выявленных проблем системы нематериальной мотивации в МКУ «Центр диагностики и консультирования» были предложены мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала, что приведет к повышению производительности труда и улучшению оказания услуг.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами МКУ «Центр диагностики и консультирования» с целью совершенствования нематериальной мотивации персонала.

Структура и объем работы. Работа представлена введением, 3-мя разделами, заключением, списком литературы из 36 источников, и 1 приложением. Общий объем работы, без приложений, составляет 52 страницы, и содержит 14 таблиц и 4 рисунка.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала.....	6
1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала.....	6
1.2 Виды и формы нематериальной мотивации персонала	11
2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	18
2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала.....	25
3 Пути совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».....	33
3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала	33
3.2 Оценка эффективности разработанных мер.....	40
Заключение	46
Список используемой литературы	49
Приложение А Анкета.....	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Актуальность темы работы обусловлена важностью мотивации персонала на данном этапе экономического развития России. Особенно в рамках экономической ситуации по миру из-за пандемии Covid-19 и повторных локдаунов, которые снижают мотивацию персонала к дальнейшей работе и ухудшают экономическое положение предприятий. В момент, когда материальная мотивация становится важнейшим фактором для сотрудника, нематериальная мотивация должна трансформироваться в более ценные для человека вещи. Правильные меры помогут сотрудникам организации сформировать правильное и стремление к достижению определенного результата, который станет для них толчком к дальнейшему развитию.

Опыт многих успешных организаций показывает, что использование методов нематериальной мотивации позволяет получить высокую эффективность производства и занятости, а также повысить конкурентоспособность. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что в условиях российской экономики, с учетом особенностей ее исторического прошлого и современных проблем, система нематериального стимулирования не всегда находит широкого практического применения.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала;
- оценить систему нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»;
- разработать пути совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Объектом исследования выступает организация МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала организации.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили положения теории управления, труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, менеджмента, управления персоналом, социологии, психологии.

Для выполнения поставленных задач использованы следующие методы исследования, а именно: монографический метод; абстрактно-логический, статистический метод исследования; расчетно-конструктивный метод.

Структура выпускной квалификационной работы представлена введением, основной частью, состоящей из трех разделов, заключением, списком используемой литературы и приложениями.

1 Теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность нематериальной мотивации персонала

Первоочередной потребностью человека всегда было удовлетворение материальных потребностей. Потом человек научился работать, чтоб удовлетворять различные потребности не только материального характера. В настоящее время материальное вознаграждение также играет важную роль в повышении трудовой активности персонала и укреплении компетентностных работников в организации. Однако материальные факторы не единственные и не всегда основные для обеспечения высокой трудовой отдачи и достижения нужных результатов.

Человек работает не только для удовлетворения материальных потребностей, а и для комплексного обеспечения различных социальных, культурных и духовных потребностей. Вместе с этим нематериальная мотивация должна дополнять материальную, но не заменять ее полностью[32]. Работодатель должен обеспечить работникам приемлемый доход, что согласовывается со стоимостью рабочей силы. Абсолютно очевидно, что работник, который не может удовлетворить свои потребности на достойном уровне, не будет в восторге от снижения уровня материальных вознаграждений в обмен на дополнительные нематериальные блага[7].

Стратегии мотивации зависят от разных внутренних качеств работников, которые влияют на индивидуальные модели поведения и вырабатывают определяющие элементы их мотивированности. «Мотивационные стратегии по-разному влияют на работников в конкретные периоды их деятельности, при определенных условиях, при наличии или отсутствии индивидуальных потребностей и целей, которые, очевидно, не являются статичными и склонные к постоянным изменениям» [3].

В мотивационной системе можно выделить материальную мотивацию, которая представлена в виде компенсации за труд. Основное задание

системы компенсации заключается в том, чтоб стимулировать деловое поведение сотрудников организации, направив их на достижение определенных перед ними задач, выполнение основных функций, а также на высокопродуктивный труд в будущем. Нематериальная мотивация основывается на внутренних мотивах (удовлетворение от выполненной работы, коммуникационные компетенции, самосовершенствование и самореализация, повышение профессионального уровня и прочее). Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности работников организации и их заинтересованности в результатах работы и имидже организации [6].

«Стратегия вознаграждения определяет конкретные направления создания и развития организационных программ, что обеспечивают вознаграждения тех типов поведения и уровня эффективности, которые способствуют достижению главных целей организации» [10]. Последнее может влиять на мотивацию работников, включив к корпоративной социальной ответственности пакеты компенсационного и социального обеспечения, выплату достойной заработной платы, проектирование рабочих мест, привлечение персонала к принятию управленческих решений, в частности, к постановке целей, распределению полномочий, созданию благоприятной психологической среды и т.д.[33].

Как уже было определено, выделяют материальную и нематериальную мотивацию персонала. Важно оговориться, что «материальная и нематериальная мотивация – это не противостоящие, а скорее дополняющие друг друга методы. При помощи одних только премий любовь к труду не привить, но и без достойной оплаты удерживать сотрудников будет не менее проблематично» [5]. Разберем основные преимущества и недостатки обоих подходов.

Преимущества материальной мотивации[18]:

- простая и удобная схема применения – сотрудники всегда открыты к дополнительным денежным возможностям, бонусам и скидкам;
- премии выделяют личные достижения каждого работника;
- использование процентной выручки для менеджеров по продажам приводит к увеличению объема продаж.

Недостатки материальной мотивации[9]:

- не всегда выгодное и окупаемое вложение;
- фиксированная сумма бонусов, например, для отдела продаж, выстраивает потолок, выше которого сотрудник не прыгнет;
- спонтанные премии не всегда позволяют четко осознать, что стало причиной премии и что должен сделать сотрудник, чтобы получить ее вновь.

На рисунке 1 представим преимущества и недостатки нематериальной мотивации.

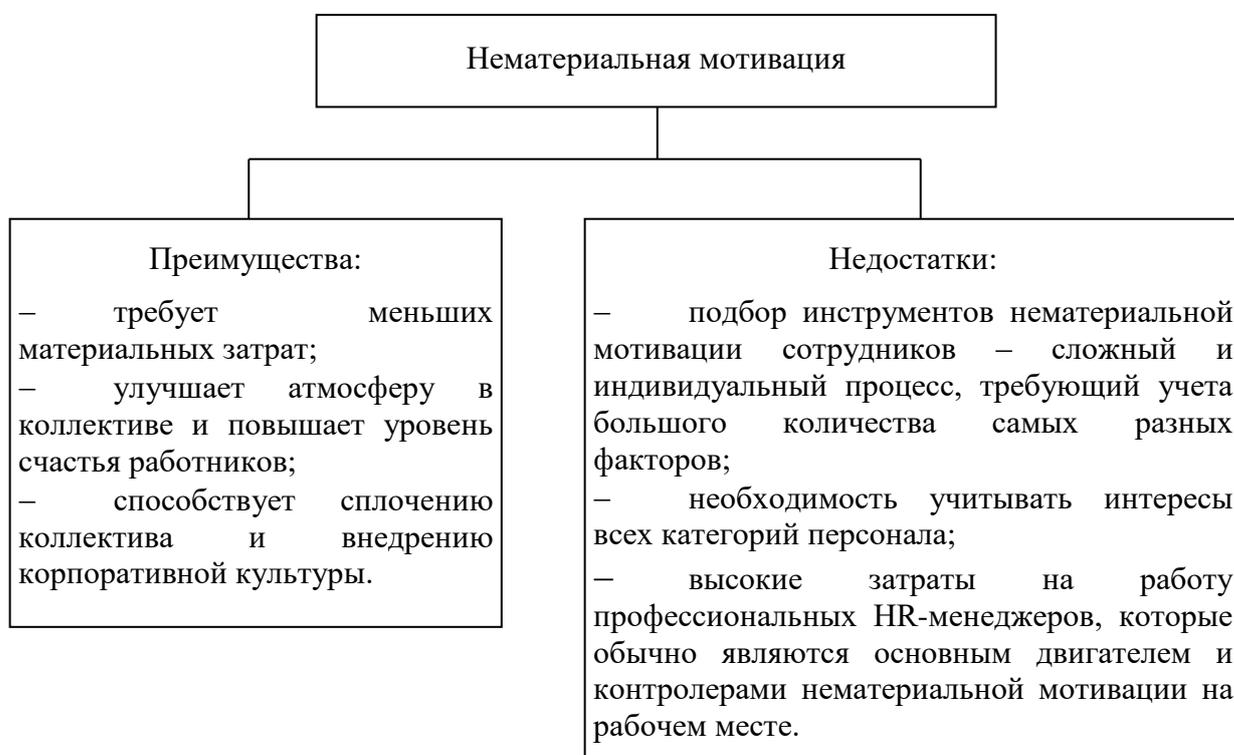


Рисунок 1 – Преимущества и недостатки нематериальной мотивации [8; 13]

«Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально-вещественной форме, но она учитывает психологические особенности конкретных работников и коллектива в целом. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрения начальства – это важный стимул, то другим поощрения могут рассматриваться как нормальное отношение в рамках выполнения трудовых обязанностей. Система нематериальной мотивации является широкой и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом, и в его элементе – стимулировании» [22].

«Цель нематериальной мотивации – повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что сказывается на показателях деятельности: повышается продуктивность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера в коллективе» [25].

«Создание системы нематериальной мотивации – процесс индивидуальный, а ее разработка происходит с опорой на цели, задачи и условия каждого конкретного бизнеса. Универсального правила, работающего для всех – от сотрудников банка до продавцов-консультантов, – пока еще не придумали» [28]. Но, тем не менее, есть несколько общих рекомендаций:

- ориентироваться на стратегию и основные направления компании;
- при разработке системы мотивации важно учитывать абсолютно всех работников организации;
- система мотивации должна регулярно обновляться в соответствии с изменениями, которые происходят внутри организации;
- инструменты нематериальной мотивации сотрудников должны подстраиваться под их запросы и потребности;
- разработанная система должна быть задокументирована и обеспечена ее прозрачность и доступность для всех сотрудников.

И мировой, и отечественный опыт убеждают, что после повышения уровня и качества жизни и социального статуса наемных работников значение материальных факторов (касательно остальных) имеет тенденцию к снижению. Однако это не означает, что материальные стимулы теряют свою актуальность и работник равнодушно относится к своему материальному благополучию. Скорее идет речь об относительном изменении приоритетов в трудовой деятельности персонала под влиянием различных факторов[4].

Постоянные изменения в структуре и иерархии мотивов работников являются объективно закономерностью, характерной современным экономическим системам. К факторам трансформационных процессов, которые происходят в мотивации работников, относятся изменения[11]:

- характера и содержания труда, что происходит под влиянием развития инноваций и компьютерных технологий, увеличения доли интеллектуального труда;
- профессионально-квалификационной структуры персонала организации, качества человеческого капитала;
- материального состояния наемных работников и качества трудовой жизни;
- социального статуса наемных работников и другое.

В связи с этим важную роль в управлении персоналом и обеспечении позитивного имиджа работодателя играют нематериальные методы мотивации. Однако многие руководители этого не понимают. Нематериальные методы мотивации являются важными как для развитых стран, так и для стран низким уровнем конкурентоспособности и низкими показателями человеческого развития. В странах с высоким уровнем доходов наемных работников материальные стимулы все меньше интересуют. При этом повышается роль таких факторов, как достижение успеха, признания, уважения, ответственности, творческого характера труда, признания результатов, возможности самореализации [12]. Такие факторы являются

определяющими при выборе места работы, активного трудового поведения и удовлетворения приоритетных потребностей высшего уровня.

«В условиях социально-экономической нестабильности, ограниченных возможностей повышения заработной платы и расширения социальной составляющей компенсационного пакета грамотное использование руководителем нематериальной мотивации могут быть эффективным средством управления персоналом, повышения трудовой активности, формирования стабильного кадрового состава и закрепления компетентных работников в организации» [35].

1.2 Виды и формы нематериальной мотивации персонала

«В вопросах мотивации и стимулирования желания сотрудников качественно работать существуют разные подходы. Например, сюда можно отнести и компенсацию расходов на транспорт и образование, а также организацию питания и внеочередные оплачиваемые отгулы. Однако все это – примеры материальной мотивации, которая завязана на деньгах. Повышение заработной платы, оплата услуг и введение бонусов за выполнение KPI (что, кстати, идеально подходит для отдела продаж) – все это способы материально воздействовать на стремление сотрудников быть быстрее, выше, сильнее» [30].

«Напротив, к нематериальной мотивации относится все, что делает работу сотрудника удобнее. Например, гибкий график посещения офиса. Сюда же попадает все, что связано с физическими условиями труда, социальным признанием, организацией корпоративных мероприятий, и многое другое. Основная цель нематериальной мотивации заключается в том, чтобы «закрыть» все второстепенные потребности сотрудника, поскольку общая неудовлетворенность может серьезно снизить эффективность работы. Все эти элементы нематериальной мотивации можно объединить в несколько больших групп» [16].

«Не существует такого сотрудника, которого можно было бы удержать на рабочем месте исключительно при помощи денег, при этом полностью махнув рукой на условия труда и комфортную психологическую обстановку. Помимо достойной заработной платы нужны нематериальные стимулы, заставляющие человека оставаться и развиваться внутри организации» [27]. Так, на рисунке 2 представим основные виды нематериальной мотивации персонала.



Рисунок 2 – Виды нематериальной мотивации[21]

«К нематериальной мотивации относятся все те стимулы, благодаря которым сотрудник чувствует себя важным членом команды и, как следствие, готов работать больше и качественнее. Знания о возможностях стимулирования работы команды обычно ложатся в основу целой системы нематериальной мотивации, которую каждая организация выбирает и определяет в индивидуальном порядке, опираясь на собственный опыт и основные направления своего развития» [15].

Для роста эффективности труда современная система мотивации, на наш взгляд, должна четко определять нужное трудовое поведение, предвидеть критерии повышения результативности работы, определять систему показателей, на которые работники могут влиять. Она должна содержать такие формы поощрения, которые будут восприниматься работниками ценными и важными для них. Применение методов нематериальной мотивации будет способствовать решению определенных задач, поскольку будет стимулировать работников к повышению эффективности их работы и обеспечит признание руководством их заслуг [19]. Можно следующие основные формы нематериальной мотивации персонала, которые существенно влияют на мотивацию к эффективному труду (таблица 1).

Таблица 1 – Формы нематериальной мотивации персонала [14; 23; 31; 34]

Формы нематериальной мотивации	Содержание нематериальной мотивации	Влияние на мотивации персонала
Социальные льготы и гарантии, добровольно предоставляемые работодателем	Медицинское страхование; Стоматологическое страхование; Страхование жизни; Оплата временной нетрудоспособности; Пенсионные программы (негосударственное пенсионное страхование).	Решают задачи социальной помощи и влияют на мотивацию социально незащищенных категорий работников: матерей-одиночек, инвалидов, многодетных семей, работников пенсионного возраста, работников с хроническими заболеваниями Компенсация трудовых затрат; Формирование корпоративной культуры, поддержание лояльности трудового коллектива.

Продолжение таблицы 1

Формы нематериальной мотивации	Содержание нематериальной мотивации	Влияние на мотивации персонала
Социальное поощрение	Привлечение работника к принятию решений; Проявление знаков уважения; Учет мнения, благодарность, похвала, грамота; Благотворительные дни, выезды на природу; Публичное присуждение специальных почетных званий с вручением удостоверений, сертификатов, дипломов, грамот, медалей и др. отличий	Общественное признание и награды помогают людям понять, что они пользуются уважением в коллективе и мотивируют к лучшим результатам труда; Получение работником удовольствия от выполненной на высоком уровне работы, повышение его самооценки, является сильным мотивирующим фактором.
Профессиональное обучение и развитие	Личные и профессиональные тренинги; Учебные программы работы с новой техникой; Семинары, конференции.	Стимулирует работника повышать свою квалификацию, формирует желание постоянно быть первым; Расширяет круг профессиональных интересов; Влияет на рост конкурентоспособности работника в условиях рынка.
Ценные подарки	Подарочные сертификаты в известной розничной сети; Подарок, стоимость которого превышает 2% от годовой зарплаты работника	Дает возможность работнику понять, что его труд и его заслуги ценят и признают.
Путешествия	Сертификаты на туристические путешествия; групповые и индивидуальные туристические поездки.	Дает возможность работнику понять, что его труд и его заслуги ценят и признают; Формирует удовольствие работника от работы в этой организации; Позитивный настрой у сотрудников хорошо мотивирует для дальнейших перспектив и лучших результатов.
Символические подарки (вознаграждения в знак признания заслуг)	Настольные письменные приборы; почетные значки, футболки с логотипом фирмы; Бесплатные обеды, зарезервированы места на автостоянке.	Вознаграждение за понимание работником поставленных задач, средство признания заслуг работника, работник служит примером для других; поддержание лояльности трудового коллектива.
Заработанные отгулы	Заработанный работником дополнительный день отдыха	Привлекательная для работника форма поощрения, дополнительно стимулирует его производительный труд.
Гибкий график работы	Возможность регулировать свой рабочий время, возможность работать дома.	Средство для удовлетворения личных потребностей работника, привлекательная форма поощрения, которая мотивирует к росту результативности работы.

Создание возможностей для личного и профессионального роста также является примером эффективной формы внутреннего вознаграждения. Личное и профессиональное обучение, стажировку работника (особенно за рубежом) расширяет круг его профессиональных интересов, способствует повышению удовлетворенности и ощущение им личной ответственности за персональный вклад в работу всей организации, а, следовательно, ощущение значимости своей работы [26].

Реальную значимость имеют дополнительные отгулы (выходные дни), что заработанные работниками с нормированным рабочим днем. Они имеют ограниченный характер, предоставляются работнику в зависимости от его значимости в организации, характера производственной деятельности. Поощрительные туристические поездки (индивидуальные или групповые) имеют высокий уровень стимулирующей привлекательности для работников, поскольку позволяют совместить удовольствие работника от работы в этой организации и его личные потребности и желания [29].

Нематериальная мотивация является важным способом управления персоналом, ведь помогает бороться с демотивацией. Приведенные формы вознаграждений можно рассматривать еще одним способом – повысить эффективность персонала за хорошо выполненную работу, что не влияет на денежные выплаты. Некоторые работодатели таким образом могут снизить бюджет на материальные выплаты, особенно в условиях экономической нестабильности [24].

Нематериальные формы вознаграждения, бесспорно, дают современным организациям и фирмам конкурентные преимущества. Основные из которых [20]:

Во-первых, они дополняют справедливую систему вознаграждения за труд. Если сотрудники в общем считают, что их труд справедливо оценивается, то с целью роста эффективности их работы работодатель применяет неденежные формы поощрения.

Во-вторых, нематериальные поощрения способствуют внедрению системы, ориентированной на достижения целей и рост валовой прибыли. Определенные формы неденежных вознаграждений помогают работникам понять разницу между различными целями (например, ростом производительности труда, снижением затрат на производство).

В-третьих, неденежные формы вознаграждений обеспечивают общественное признание весомых результатов труда, их ценность и для сотрудника, и для организации высока, работники с гордостью могут их показать коллегам, родственникам, поскольку они имеют большие возможности для демонстрации, чем деньги.

В-четвертых, эти формы поощрения эффективны для подавляющего большинства категорий работников. На частных предприятиях они действенны в тех отделах, которые не связаны с продажами, в отделах сбыта, в отделах обслуживания клиентов, отделах технической поддержки. Символические вознаграждения, социальные льготы и социальные поощрения часто применяются и в бюджетных учреждениях и организациях.

Чаще всего в виде поощрения используют устную форму благодарности, что мотивирует сотрудника в дальнейшем не ухудшать свои результаты; также вводят статус - лучший сотрудник месяца; в виде поощрения создают более комфортные условия[2].

Для того чтобы персонал радостно принимал в те или иные формы поощрения, необходимо донести до каждого сотрудника, что он является полноценным членом команды, его мнение тоже важно для организации. Если сотрудник чувствует свою значимость, что его труд является чем-то более важным чем, просто выполнение должностных обязанностей. Только в этом случае нематериальная мотивация будет благоприятно отражаться на коллективе в целом и на социально-психологическом климате. Это свидетельствует о том, что руководителю, который заботится о своих подчиненных, важно выявить, как сотрудник относится к организации, в которой работает. Также важно каким образом грамотно применить формы

нематериального поощрения, которые будут существенно влиять на эффективность персонала[17].

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты нематериальной мотивации персонала, можно сформулировать следующие выводы.

Нематериальная мотивация основывается на внутренних мотивах (удовлетворение от выполненной работы, коммуникационные компетенции, самосовершенствование и самореализация, повышение профессионального уровня). Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности работников и их заинтересованности в результатах работы и имидже организации. Цель нематериальной мотивации – повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что сказывается на показателях деятельности: повышается продуктивность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера.

При предоставлении работникам нематериальных поощрений работодатель стремится привлечь и закрепить лучших, квалифицированных работников, сформировать свой положительный бренд, повысить эффективность своей деятельности благодаря усилению мотивации работников, укрепить их лояльность к организации, снизить текучесть персонала, уменьшить непредсказуемые финансовые затраты.

Эффективность применения нематериальных вознаграждений очевидна. Нематериальные вознаграждения являются менее затратными для работодателя, чем денежные выплаты, но эффективность труда персонала растет одинаково при их применении. Нематериальным вознаграждениям свойственно общественное признание и элемент значимости и позитивного настроения, которого лишены денежные вознаграждения. Работники воспринимают нематериальные поощрения как приз, который получают став лучшим, успешным исполнителем, является стимулом для дальнейшего развития и самосовершенствования работника.

2 Оценка системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Муниципальное казенное учреждение для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Центр диагностики и консультирования».

Сокращенное фирменное наименование организации – МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Юридический адрес организации: 628403, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра автономный округ, г. Сургут, проспект Мира, д. 36.

Организационно-правовая форма организации – Муниципальное казенное учреждение.

Форма собственности – муниципальная собственность.

Муниципальное казенное учреждение для детей, нуждающихся в психолого-педагогической и медико-социальной помощи «Центр диагностики и консультирования» создано на основании Распоряжения Администрации города Сургута от 28.02.2012 № 473.

Учредителем МКУ «Центр диагностики и консультирования» является Администрация города Сургута.

Куратор организации - Департамент образования Администрации города Сургута.

История МКУ «Центр диагностики и консультирования» начинается с 2002 года, когда при департаменте образования и науки открыта психолого-медико-педагогическая комиссия. В 2005 году ПМП-комиссия была передана в МОУ ДО «Центр развития образования». В течение 2005-2008 годов был создан отдел психолого-медико-педагогической комиссии в структуре муниципального образовательного учреждения дополнительного образования «Центр развития образования». За 2008-2011 годы отдел

психолого-медико-педагогического сопровождения в структуре МОУ ДО «Центр развития образования». И 28 февраля 2012 года было создано МКУ «Центр диагностики и консультирования» [36].

В настоящее время директором МКУ «Центр диагностики и консультирования» является Добышева Светлана Викторовна.

Предметом деятельности учреждения МКУ «Центр диагностики и консультирования» является осуществление функций территориальных психолого-медико-педагогических комиссий, оказание помощи организациям, осуществляющим образовательную деятельность, по вопросам психолого-педагогического и медико-социального сопровождения реализации основных общеобразовательных программ, обучения и воспитания обучающихся.

Целью реализации предмета деятельности является содействие повышению качества общего образования в образовательных организациях, подведомственных департаменту образования Администрации города (дошкольного, начального, основного общего, среднего общего образования) в части обеспечения получения без дискриминации качественного образования детьми с особенностями в развитии.

Основными видами деятельности МКУ «Центр диагностики и консультирования» являются:

- проведение обследования детей в возрасте от 0 до 18-и лет в целях своевременного выявления особенностей в физическом и (или) психическом развитии и (или) отклонений в поведении детей;

- подготовка по результатам обследования рекомендаций по оказанию детям психолого-медико-педагогической помощи и организации их обучения и воспитания, подтверждение, уточнение или изменение ранее данных комиссией рекомендаций;

- оказание консультативной помощи родителям (законным представителям) детей, работникам образовательных организаций, организаций, осуществляющих социальное обслуживание, медицинских

организаций, других организаций по вопросам воспитания, обучения и коррекции нарушений развития детей с ограниченными возможностями здоровья и (или) девиантным поведением;

- оказание федеральным учреждениям медико-социальной экспертизы содействия в разработке индивидуальной программы реабилитации ребенка-инвалида;

- осуществление учета данных о детях с ограниченными возможностями здоровья и (или) девиантным поведением, проживающих на территории деятельности комиссии;

- участие в организации информационно-просветительской работы с населением в области предупреждения и коррекции недостатков в физическом и (или) психическом развитии и отклонений в поведении детей;

- взаимодействие с психолого-медико-педагогическими консилиумами организаций, осуществляющих образовательную деятельность;

- оказание методической помощи организациям, осуществляющим образовательную деятельность, включая помощь в разработке образовательных программ, индивидуальных учебных планов, выборе оптимальных методов обучения и воспитания обучающихся, испытывающих трудности в освоении общеобразовательных программ, выявлении и устранении потенциальных препятствий к обучению детей по общеобразовательным программам.

Далее рассмотрим организационную структуру МКУ «Центр диагностики и консультирования» (рисунок 3).

Организационная структура управления организации характеризуется линейно-функциональной структурой. В непосредственном подчинении директору организации находятся заместитель, которым подчиняются руководители отделов, и специалисты аппарата при руководстве. Сущность линейно-функциональной структуры заключается в том, что каждый работник подчиняется одному руководителю. Таким образом, каждый отдел

находится в подчинении только у одного, своего начальника, а начальник исполняет приказы вышестоящего руководства.



Рисунок 3 – Организационная структура МКУ «Центр диагностики и консультирования»

Далее проведем анализ основных показателей деятельности МКУ «Центр диагностики и консультирования», а именно проанализируем структуру и динамику источников финансирования деятельности организации за 2018-2020 годы, которые представлены в таблице 2.

В структуре источников финансирования деятельности наибольший удельный вес принадлежит внутренним источникам, которые составили 99,68% в 2020 году причем, 65,31% в 2020 году приходился на доходы будущих периодов и 34,38% на доходы от оказания платных услуг. Доходы будущих периодов представлены доходами, полученными в 2020 году.

Таблица 2 – Структура и динамика источников финансирования деятельности МКУ «Центр диагностики и консультирования» за 2018-2020 годы

Статья финансирования	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	Сумма, руб.	Структура, %	Сумма, руб.	Структура, %	Сумма, руб.	Структура, %
1) Внешние источники:						
– субсидии	286325,00	0,26	301250,00	0,27	314500,00	0,28
– иные трансферты	39520,00	0,04	41560,00	0,04	48000,00	0,04
Итого	325845,00	0,30	342810,00	0,31	362500,00	0,32
2) Внутренние источники:						
– доходы от оказания платных услуг	37520260,00	34,11	38690150,00	34,46	39189909,37	34,38
– доходы будущих периодов	72150640,00	65,59	73250250,00	65,24	74453705,00	65,31
Итого	109670900,00	99,70	111940400,00	99,69	113643614,37	99,68
Всего	109996745,00	100	112283210,00	100	114006114,37	100

Среди внешних источников можно выделить субсидии, на которые пришлось 0,28% в 2020 году и иные трансферты, на которые пришлось 0,047% в 2020 году.

В МКУ «Центр диагностики и консультирования» отсутствуют фонды внутрихозяйственного назначения (уставный капитал) и фонды, которые формируются в отношениях с внешними субъектами (резервный капитал). Это обусловлено тем, что учреждение имеет бюджетную направленность.

Структура и динамика активов МКУ «Центр диагностики и консультирования» по данным бухгалтерского баланса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ структуры и динамики актива баланса МКУ «Центр диагностики и консультирования» за 2018-2020 годы

Актив баланса	На конец 2018 года		На конец 2019 года		На конец 2020 года		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
1. Нефинансовые активы	11862	7322,22	11645	36,68	11570	10,88	-292	97,54
1.1. Основные средства (по остаточной стоимости)	3839	2369,75	3632	11,44	3442	3,24	-397	89,66
1.2. Непроизведенные активы	7952	4908,64	7952	25,05	7952	7,48	0	100
1.3. Материальные запасы	71	43,83	61	0,19	176	0,17	105	247,89
2. Финансовые активы	-11700	-72,22	20100	63,32	94728	89,12	106428	-809,64
2.3. Расчеты:								
- по доходам	0	0	31615	99,59	106069	99,78	106069	-
- с прочими дебиторами	-11700	-72,22	-11515	-36,27	-11348	-10,68	352	96,99
Имущество – ВСЕГО	162	100	31745	100	106298	100	106136	65615,05

Анализ данных таблицы 3 показал, что за анализируемый период стоимость имущества учреждения увеличилась на 106136 тыс. руб., чему способствовало увеличение стоимости финансовых активов на 106428 тыс. руб., в частности, увеличение расчетов по доходам на 106069 тыс. руб. При этом стоимость нефинансовых активов уменьшилась на 292 тыс. руб. или на 2,46%.

Что касается структуры имущества учреждения, то на начало анализируемого периода наибольший удельный вес занимали нефинансовые активы, доля которых составила 7322,22%, тогда как доля финансовых активов составила -72,22%. Это вызвано тем, что на конец 2018 года финансовые активы были представлены только расчетами с прочими дебиторами и составили -11700 тыс. руб.

За 2019-2020 годы наибольший удельный вес занимали финансовые активы. Их доля увеличилась с 63,32% до 82,12%. Удельный вес расчетов по

доходам увеличился с 99,59% до 99,78%. Удельный вес расчетов с прочими дебиторами сократились с -36,27% до -10,68%. При этом удельный вес нефинансовых активов уменьшился с 36,68% до 10,88%. Удельный вес основных средств уменьшился с 11,44% до 3,24%, а непроизводственных активов - уменьшился с 25,05% до 7,48%.

Далее проведем анализ структуры и динамики пассива баланса МКУ «Центр диагностики и консультирования» (таблица 4).

Таблица 4 – Анализ структуры и динамики пассива баланса МКУ «Центр диагностики и консультирования» за 2018-2020 годы

Актив баланса	На конец 2018 года		На конец 2019 года		На конец 2020 года		Изменение, тыс. руб.	Темп роста, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
1. Обязательства	0	0	0	0	0	0	0	-
2. Финансовый результат	162	100	31745	100	106298	1000	106136	65616,05
- финансовый результат прошлых периодов	-4303	-2656,17	-3703	-11,66	-4453	-4,19	-150	103,49
- амортизация особо ценного имущества	3617	2232,72	3833	12,07	4000	3,76	383	110,59
- доходы и расходы будущих периодов	0	0	31615	99,59	106069	99,78	106069	-
- резервы предстоящих расходов	626	849	524,07	0	0	682	0,64	-167
Источники имущества – ВСЕГО	162	100	31745	100	106298	100	106136	65616,05

По данным таблицы 4 видно, что за анализируемый период стоимость источников формирования имущества организации увеличилась на 106136 тыс. руб. и этому способствовало только увеличение финансового результата. В частности, финансовый результат прошлых периодов был

отрицательным и увеличился на 3,49%, амортизация особо ценного имущества увеличилась на 10,59%, доходы и расходы будущих периодов увеличились на 106069 тыс.руб., а резервы предстоящих расходов уменьшились на 19,67%.

На конец 2018 года в структуре источников формирования имущества организации удельный вес финансового результата прошлых периодов составил -2656,17%, удельный вес амортизации особо ценного имущества - 2232,72%, удельный вес резервов предстоящих расходов - 524,07%.

За 2019-2020 годы наибольший удельный вес занимали доходы и расходы будущих периодов, доля которых увеличилась с 99,59% до 99,78%. Удельный вес финансового результата прошлых периодов изменился с -11,66% до -4,19%. Удельный вес амортизации особо ценного имущества уменьшился с 12,07% до 3,76%, а удельный вес резервов предстоящих расходов увеличился с 0 до 0,64%.

Таким образом, проведенный анализа основных показателей деятельности МКУ «Центр диагностики и консультирования» показал рост величины источников финансирования и финансовых результатов организации, что свидетельствует об улучшении экономического положения организации.

2.2 Анализ системы нематериальной мотивации персонала

Нематериальная мотивация – это одна из приоритетных составляющих стиля управления в МКУ «Центр диагностики и консультирования», которая используется в совокупности с материальной мотивацией и демотивацией. Только оптимальное соотношение системы стимулирования и наказания работников является залогом успешной работы организации. Нематериальная мотивация работников в исследуемой организации занимает одно из центральных мест в управлении персоналом.

В МКУ «Центр диагностики и консультирования» работники постоянно чувствуют уважение и заботу со стороны руководства и коллег. Формирование и сохранение штата квалифицированных сотрудников, минимизации процесса текучести кадров является одним из стратегических заданий организации.

Предлагая кандидатов на работу в организации, предоставляют им существенный социальный пакет и программы нематериальной мотивации. Это, без сомнения, привлекает людей и позволяет проводить отбор лучших среди большого числа претендентов на вакансии.

Система нематериальной мотивации тесно связана с материальной мотивацией в МКУ «Центр диагностики и консультирования» и включает такие элементы:

- карьерный рост;
- повышение квалификации;
- профессиональное обучение;
- благоприятный социально-психологический климат;
- сплоченность коллектива;
- похвала и отличия.

Перед принятием решения об обновлении программы нематериальной мотивации в организации проводится анонимный опрос сотрудников (анкетирование), определяются их мысли и пожелания касательно изменений социального пакета. Наиболее интересное предложение (в пределах финансовых возможностей организации) становится частью программы мотивации. В деле создания системы мотивации обратная связь очень важна: в анкете работники должны не только сообщать новые предложения, но и давать оценку существующим. Таким образом, руководство организации получает представление о действенности системы, оценивает потребности в ее элементах.

Не менее важным моментом в функционировании системы нематериальной мотивации является финансовое обоснование ее

эффективности. При внесении любых изменений и дополнений до программы в организации просчитывается возможный экономический эффект и составляется бюджет затрат. Проект бюджета отправляется на утверждение директору организации.

Руководство организации поощряет стремления сотрудников к совершенствованию и помогает в этом (обучение за счет организации, предоставление оплачиваемого отпуска). Энергичным, инициативным работникам открываются широкие возможности для профессионального развития и карьерного роста в рамках кадровых программ, которые функционируют в организации. Особое внимание при этом уделяется поддержке, адаптации молодых сотрудников.

Доска почета работников МКУ «Центр диагностики и консультирования» состоит из 3 разрядов работников – Silver, Gold, Platinum и ежемесячно формируется специалистом по кадрам согласно следующим принципам:

- если работник получает «Кубок наилучшего работника» 1 или 2, или 3 раза – ему присваивается статус Silver, его фото крепится в определенном месте на стенде, а рядом с фото крепятся звездочки, которые отвечают количеству полученных электронных кубков;
- если работник получает «Кубок наилучшего работника» 4 или 5, или 6 раз – ему присваивается статус Gold, его фото крепится в определенном месте на стенде, а рядом с фото крепятся звездочки, которые отвечают количеству полученных электронных кубков;
- если работник получает «Кубок наилучшего работника» 7 или 8, или 9 раз – ему присваивается статус Platinum, его фото крепится в определенном месте на стенде, а рядом с фото крепятся звездочки, которые отвечают количеству полученных электронных кубков.

Также существует и такой нематериальный стимул как вручение грамот. В конце квартала специалист по кадрам определяет кандидатов для вручения грамот в следующих номинациях:

- «Лучший специалист»;
- «Уверенный старт»;
- «Существенный вклад в развитие управления».

Другой формой нематериальной мотивации в МКУ «Центр диагностики и консультирования» выступает поддержка. Сотрудникам необходимо знать, что есть человек, к которому они могут обратиться за советом. Помимо этого работники хотят гордиться своей работой и организацией, в которой они работают, поскольку это повышает их собственную значимость как профессионалов. Многим людям нравится атмосфера вызова, когда именно от них (частично или полностью) зависит результат и они могут в такой способ показать или подчеркнуть свой высокий профессионализм.

Таблица 5 – Анализ движения персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» за 2018-2020 годы

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-	
				2019г./ 2018г.	2020г./ 2019г.
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность персонала, чел.	18	19	22	1	3
Прибыло, чел.	1	3	6	2	3
Выбыло, чел.	2	2	3	-	1
В т.ч.: уволены по собственному желанию, чел.	2	2	3	-	1
Количество работников, которые работают в организации более года, чел.	15	14	13	-1	-1
Коэффициенты движения персонала: в т.ч.:					
- по приему, %	5,56	15,79	27,27	10,23	11,48

Продолжение таблицы 5

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	Отклонения, +/-	
				2019г./2018г.	2020г./2019г.
- по выбытию, %	11,11	10,53	13,64	-0,58	3,11
- общего оборота, %	16,67	26,32	40,91	9,65	14,59
- текучести кадров, %	11,11	10,53	13,64	-0,58	3,11
- постоянства состава, %	83,33	73,68	59,09	-9,65	-14,59

Ощущение общего, сплоченного коллектива также является важным для работников МКУ «Центр диагностики и консультирования». Этому способствуют различные корпоративные мероприятия, общие празднования дней рождения, Нового года и других важных дат, которые формируют общие воспоминания о приятных моментах и возможность лучше узнать дополнительную информацию о своих коллегах.

Для того чтобы определить эффективность системы нематериальной мотивации в исследуемой организации проведем анализ движения персонала, а также опрос работников организации. В таблице 5 представили показатели движения персонала исследуемой организации.

Для наглядности динамику показателей движения персонала организации представим на рисунке 4.

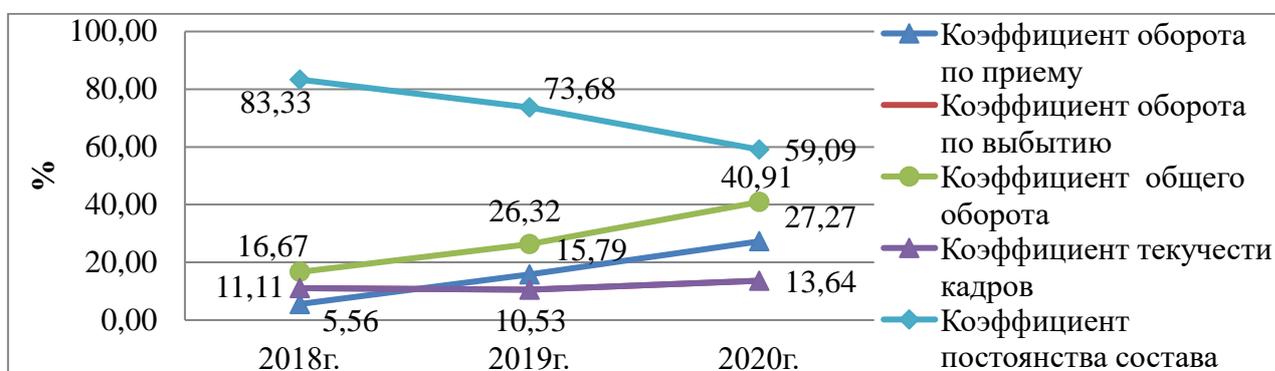


Рисунок 4 – Динамика показателей движения персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»

Согласно представленным данным видно, что на протяжении всего периода отмечается рост коэффициента оборота по приему. При этом коэффициенты оборота по выбытию и текучести кадров в 2019 году снизились на 0,58%, а в 2020 году – повысились на 3,11%. Важно отметить, что текучесть кадров на протяжении всего периода была выше естественного уровня (3-5%) и имела тенденцию к росту, что является негативной тенденцией.

Также на протяжении всего наблюдается рост коэффициента общего оборота - с 16,67% до 40,91%. Это обусловлено как ростом количества уволенных работников, так и ростом количества вновь поступивших в организацию. Также важно отметить снижение уровня постоянства кадров в организации, что является негативной тенденцией и может свидетельствовать о снижении удовлетворенности персонала условиями работы и системой мотивации в организации.

Далее был проведен опрос работников МКУ «Центр диагностики и консультирования» для определения уровня удовлетворенности системой нематериальной мотивации. Для проведения исследования использовалась анкета, которая представлена в Приложении А. В опросе участвовали 22 работника организации.

Анкета предусматривает возможность получения ответов за уровнем важности для работников организации на такие вопросы, как (таблица б):

- возможность получения большего материального вознаграждения;
- уважение и признание со стороны руководства;
- возможность проявить творчество в работе;
- хорошее отношение сотрудников и микроклимат в коллективе;
- возможность получения профессионального опыта;
- возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные задачи;
- возможность быть максимально самостоятельным в своей работе;

– возможности к продвижению по службе.

Работники, участвующие в опросе, оценивали вопросы по пятибалльной системе

Таблица 6 – Сумма рангов по результатам проведенного исследования касательно повышения эффективности состояния нематериальной мотивации в МКУ «Центр диагностики и консультирования»

Вопросы	Средний балл
Возможность получения большего материального вознаграждения	3,1
Уважение и признание со стороны руководства	3,9
Возможность проявить творчество в работе	4,3
Хорошее отношение сотрудников и микроклимат в коллективе	3,4
Возможность получения профессионального опыта	3,9
Возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные задачи	4,6
Возможность быть максимально самостоятельным в своей работе	4,2
Возможности к продвижению по службе	3,7

Согласно полученным в таблицы 6 данным видно, что персонал организации не удовлетворен возможностью получения большего материального вознаграждения (3,1 балл), отношением сотрудников и микроклиматом в коллективе (3,4 балла) и возможностью к продвижению по службе (3,7 балла).

Таким образом, оценив систему нематериальной мотивации персонала в МКУ «Центр диагностики и консультирования» сформулируем следующие выводы.

Предметом деятельности учреждения МКУ «Центр диагностики и консультирования» является осуществление функций территориальных психолого-медико-педагогических комиссий, оказание помощи организациям, осуществляющим образовательную деятельность, по вопросам психолого-педагогического и медико-социального сопровождения реализации основных общеобразовательных программ, обучения и воспитания обучающихся.

В структуре источников финансирования деятельности наибольший

удельный вес принадлежит внутренним источникам, которые составили 99,68% в 2020 году причем, 65,31% в 2020 году приходился на доходы будущих периодов и 34,38% на доходы от оказания платных услуг. За анализируемый период стоимость имущества учреждения увеличилась на 106136 тыс. руб., чему способствовало увеличение стоимости финансовых активов на 106428 тыс. руб., в частности, увеличение расчетов по доходам на 106069 тыс. руб. При этом стоимость нефинансовых активов уменьшилась на 292 тыс. руб. или на 2,46%. За анализируемый период стоимость источников формирования имущества организации увеличилась на 106136 тыс. руб. и этому способствовало только увеличение финансового результата.

Система нематериальной мотивации тесно связана с материальной мотивацией в исследуемой организации и включает такие элементы: карьерный рост; повышение квалификации; профессиональное обучение; благоприятный социально-психологический климат; сплоченность коллектива; похвала и отличия.

Текущее кадров в организации на протяжении всего периода была выше естественного уровня (3-5%) и имела тенденцию к росту, что является негативной тенденцией. Также важно отметить снижение уровня постоянства кадров в организации, что является негативной тенденцией и может свидетельствовать о снижении удовлетворенности персонала условиями работы и системой мотивации в организации.

Также было определено, что персонал организации не удовлетворен возможностью получения большего материального вознаграждения (3,1 балл), отношением сотрудников и микроклиматом в коллективе (3,4 балла) и возможностью к продвижению по службе (3,7 балла).

3 Пути совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»

3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала

Для того чтобы определить пути совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования», выделим основные проблемы, которые показал проведенный анализ:

- неудовлетворенность персонала организации системой нематериальной мотивации (по данным таблицы 6 на это указывает рост текучести кадров за анализируемый период - с 11,11% до 13,64% и снижение постоянства кадрового состава - с 83,33% до 59,09%);
- неудовлетворенность персонала организации возможностью большего материального вознаграждения (данные таблицы 7);
- неудовлетворенность сотрудников организации микроклиматом в коллективе и возможностью к продвижению по службе (данные таблицы 7).

Поэтому с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» с учетом выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение неденежных форм мотивации персонала. Так как МКУ «Центр диагностики и консультирования» не имеет возможности самостоятельно повысить зарплату сотрудникам, учреждение должно развивать неденежные формы материального стимулирования;
- создание коммуникационного поля с целью улучшения микроклимата в коллективе организации;
- внедрение программы обучения и оценки персонала организации.

Система нематериальной мотивации в МКУ «Центр диагностики и консультирования» должна строиться на доходах, полученных за оказание

платных услуг. Персонал организации получает заработную плату исходя из средств дохода, полученного за оказание платных услуг. Начисляемая (гарантированная) заработная плата не всегда находится в зависимости от величины дохода организации в целом, поэтому данную ситуацию необходимо компенсировать неденежными, но материальными стимулами.

В таблице 7 представим план внедрения мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Таблица 7 – План внедрения совершенствованию нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»

Мероприятие	Содержание	Ответственные	Сроки выполнения
Внедрение неденежных форм мотивации персонала	<p>Должна быть разработана специальная модель распределения имеющихся материальных ресурсов между работниками. Ее цель перераспределение средств, получаемых от оказания платных услуг, таким образом, чтобы она отражала реальный вклад каждого сотрудника в работу, исходя из их квалификации, продолжительности работы, результата.</p> <p>Предлагается выделить 8 квалификационных групп.</p>	Директор, заместитель директора	В течение месяца
Единовременные вознаграждения (матер. помощь, допол. выплаты при предоставлении отпуска, оплата больничных, проведение конкурса на «Лучшего сотрудника».	<p>Следует выплачивать материальную помощь. Оплачивать больничные листы работников в соответствии с действующим законодательством и установленных ставок в зависимости от трудового стажа работника. Кроме того, следует провести конкурс на «Лучшего сотрудника» с награждением подарками и благодарностью</p>	Директор, заместитель директора	В течение месяца

Продолжение таблицы 7

Мероприятие	Содержание	Ответственные	Сроки выполнения
Внедрение программы обучения персонала	Для обучения перспективных сотрудников подбираются перспективные направления расширения профессиональной компетенции и подбирается спонсор для оплаты образовательных услуг	Директор	В течении года в несколько этапов
Внедрение системы оценки персонала	Разработка критериев оценки персонала с помощью экспертов. По итогам оценки принимаются решения о профессиональной переподготовке, повышении квалификации или новых назначениях сотрудников прошедших процедуру.	Директор	От недели до 1 месяц
Создание коммуникационного поля с целью улучшения микроклимата в коллективе организации	Выделение специальной комнаты для отдыха, проведения сводного времени, обсуждения проблем	Заместитель директора	От недели до 1 месяц

Для МКУ «Центр диагностики и консультирования» необходимо наладить систему нематериальной мотивации, расходы на программу могут идти из средств, которые учреждение получает за счет оказания платных услуг населению. Следует выплачивать сотрудникам единовременную материальную помощь при условии безупречной работы, оплачивать больничные листы работников в соответствии с действующим законодательством и установленных ставках, в зависимости от стажа работника в организации. Кроме того, следует проводить конкурс «Лучший работник Центра» с материальной премией по его итогам.

Для повышения эффективности работы и квалификации специалистов необходимо планировать обучение и семинары по повышению квалификации. Так, возможно сотрудничество с коллегами, ротация

персонала между отделениями, то есть обмен работниками. Сотрудников, показавших наилучшие показатели деятельности за определенный период отправлять на оговоренный срок в лучшие учреждения города для повышения квалификации и получения опыта работы. Данный метод будет являться дополнительным стимулом к повышению качества и мотивации труда. Обогащение новым опытом позволит повысить качество обслуживания и репутацию организации. За отличные результаты работы необходимо вручать грамоты, объявлять благодарности, осуществлять записи «за отличные успехи» в трудовую книжку. За успешное выполнение работы также поощрять сотрудников памятными подарками.

Можно также ввести следующий вид моральной мотивации: как проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства. Конкурсы можно проводить по отдельным массовым профессиям. Призер получает крупный приз и становится известным всему коллективу. Данная методика стимулирования наиболее развита в США.

Также существует такой стимул, как премирование временем. Это когда работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению.

Следующим шагом в процессе совершенствования системы нематериальной мотивации является планирование карьеры молодых специалистов. Необходимо использовать систему профессионального продвижения и ротации персонала. Выработать специальную систему повышения квалификации всего персонала организации. Создать специальную профессиограмму, позволяющую каждому работнику видеть свою перспективу.

Как показал анализ существующей системы нематериальной мотивации, в организации есть проблемы с микроклиматом в коллективе. Это указывает на слабо выраженную способность персонала к эффективному общению друг с другом. Именно стимулирование общения сотрудников

организации позволяет руководству лучше понимать свой персонал и их проблемы в различных сферах.

Для улучшения микроклимата в коллективе организации предлагается создание коммуникационного поля. Для этого было предложено выделить специальную комнату, в которой сотрудники организации будут иметь возможность отдохнуть, провести свободное время от консультирования родителей и обучающихся, обсуждать проблемы.

Для мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» к труду предлагается ввести систему оценки персонала. Цель оценки – адекватно оценить профессиональные навыки и потенциал работников с целью их дальнейшего обучения и подготовки на новые должности.

К эксперту, который будет проводить оценку персонала должны предъявляться следующие требования:

- высокий уровень профессиональной компетентности;
- способность и готовность делиться своим опытом: умением доходчиво объяснять информацию, системное представление о своем участке работы и работе подразделения;
- лояльность организации: преданность, поддержание его стандартов и правил работы;
- коммуникативные навыки, гибкость в общении.

На роль эксперта должны назначаться опытные и высокопрофессиональные специалисты. Как правило, это сотрудники со стажем работы более 10 лет. Экспертом не обязательно должен быть руководитель одного из отделений, эффективнее назначать авторитетного и опытного сотрудника трудового коллектива с опытом и адекватными профессиональными амбициями.

Экспертная оценка персонала необходима для принятия обоснованного решения о приеме сотрудника в постоянный штат, либо о прекращении сотрудничества.

Оценка проводится методом 360 градусов, распространенным в зарубежных коммерческих компаниях, т. е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, экспертом, коллегами, подчиненными и самим оцениваемым.

По результатам проведенной оценки, Комиссия формулирует выводы о соответствии работника определенной должности, наличии недостатков в выполнении должностных обязанностей и путей их устранения, возможности дальнейшего использования работника, а также необходимости профессиональной подготовки и переподготовки.

Предлагаются следующие критерии для оценки персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» (таблица 8).

Таблица 8 – Формальное соответствие кандидата требованиям зачисления систему повышения квалификации

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата в резерв	Для всех: не менее 28 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет.
Стаж работы	Не менее 3-х лет.
Наличие целевых мест, под которые требуется кадровый резерв	Есть/нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних 3-х лет работы в организации)	Есть/нет
Результативность работы сотрудника за период (предыдущий + текущий год)	Результативность высокая / растет. Результативность средняя. Результативность низкая / падает.
Профессиональные достижения	Есть / нет.

Для систематизации мероприятий разработаем план нововведений, включающий наименование работ, срок выполнения, ответственного исполнителя и информационные ресурсы (таблица 9).

Таблица 9 – План внедрения мероприятий по повышению мотивации труда персонала

Наименование работ	Срок выполнения (дни)	Ответственный исполнитель	Информационные ресурсы
Определение потребности во внедрении изменений	15	Директор	Информация о процедуре повышения эффективности технологии управления персоналом
Сбор информации и анализ трудовых ресурсов, повышения эффективности технологии управления персоналом	20	Отдел кадров	Человеческие и технические средства
Создание оценочной комиссии	10	Директор	Материальные средства, информация о используемых методиках
Работа оценочной комиссии	5	Директор, комиссии	Технические средства, информация о применении оборудования и документов
Обучение персонала	10	Начальник отдела кадров	Технические средства, время на обучение, информация о работе программ.
Обустройство специальной комнаты	14	Директор	Материальные средства, технические средства

Таким образом, с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» предложены мероприятия в двух основных направлениях: материальная нематериальная мотивация (ведение вознаграждения подарками за качественную работу, единовременные вознаграждения) и нематериальное стимулирование (система обучения, оценки персонала и профессиональной специализации, создание коммуникационного поля).

3.2 Оценка эффективности разработанных мер

В результате внедрения проекта мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» многие показатели деятельности персонала должны измениться.

Расходы на реализацию мероприятий проекта представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на реализацию мероприятия и источники финансирования на год

Вид затрат	Затраты, тыс. руб.	Источники финансирования
Совершенствование материальной неденежной мотивации	200	Субсидии государства
Система морального поощрения (подарки, сувениры, грамоты)	150	Платные услуги организации
Внедрение системы оценки персонала	75	Платные услуги организации
Обустройство специальной комнаты	125	Платные услуги организации
Итого:	550	Субсидии государства. Платные услуги организации

При внедрении совершенствовании системы неденежной мотивации персонала следует ожидать два основных прямых экономических эффекта:

- повышение качества труда в связи с возросшей мотивацией сотрудников к своей профессиональной деятельности и, как следствие, повышение производительности, улучшения качества и скорости обслуживания клиентов и т.д.;
- снижение текучести кадров и, как следствие, снижение затрат на подбор, адаптацию и обучение сотрудников.

В таблице 11 представлены ожидаемые экономические эффекты от внедрения предложенных мероприятий для МКУ «Центр диагностики и консультирования».

Таблица 11 – Ожидаемый экономический эффект по предлагаемым мероприятиям для МКУ «Центр диагностики и консультирования»

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффективность	Результаты
Совершенствование материальной неденежной мотивации	200	Экономия государства за счет повышения производительности и качества труда	<ul style="list-style-type: none"> - Рост производительности труда; - Снижение текучести кадров; - Увеличение общего трудового стажа, а следовательно опыта работы персонала; - Повышение удовлетворенности населения услугами; - Снижение расходов государства на подготовку и адаптацию новых работников.
Система морального поощрения (подарки, сувениры, грамоты)	150	Экономия времени, рост производительности труда, увеличение числа обслуженных клиентов больницы	За счет создание системы морального поощрения планируется повысить производительность труда сотрудников и реализовать стратегию удержания сотрудников в порганизации, усиление лояльности работников организации
Внедрение системы оценки персонала	75	Экономия государства за счет повышения производительности и качества труда	<ul style="list-style-type: none"> - Рост производительности труда; - Снижение текучести кадров; - Снижение расходов государства на подготовку и адаптацию новых работников.
Обустройство специальной комнаты	125	Экономия государства за счет повышения производительности и качества труда	<ul style="list-style-type: none"> - Рост производительности труда; - Снижение текучести кадров.

В результате внедрения предложенных мер, планируется, что МКУ «Центр диагностики и консультирования» сможет оптимизировать качество работы и производительность труда работников. За счет этого можно

ожидать повышение качества работы персонала и снижение расходов на персонал.

Проведем оценку социальных эффектов от внедрения предложенного проекта. Для этого воспользуемся методом экспертных оценок.

В состав экспертов были включены 5 человек (директор, заместитель директора, начальник отдела кадров и специалисты отдела кадров). В качестве экспертов для оценки проектных мероприятий, внедряемых в МКУ «Центр диагностики и консультирования» были привлечены руководители высшего звена, авторитетные специалисты с большим стажем работы.

В качестве возможных эффектов от совершенствования системы нематериальной мотивации были отобраны 5 наиболее вероятных критериев оценки:

- повышение качества выполняемой работы;
- рост удовлетворенности персонала условиями работы;
- стимулирование дополнительной активности;
- рост ответственности за выполнение работы;
- снижение текучести кадров.

Далее распределим между параметрами «вес» таким образом, чтобы в сумме он был равен 1. Наиболее приоритетным параметрам было подставлено большее значение. Причем каждый параметр варьируется в диапазоне от 0,15 до 0,3 (таблица 12).

Сравнение эффектов экспертами проводилось по 10-тибалльной шкале. Максимальное значение 10 баллов эффекту присваивается, если (возможные варианты):

- известен опыт удачного внедрения подобного мероприятия и наличия эффекта от него;
- положительный эффект от внедрения мероприятия не вызывает сомнения;
- не требуется дополнительных действия для получения эффекта.

Таблица 12 – Вес наиболее вероятных эффектов от совершенствования системы нематериальной мотивации в МКУ «Центр диагностики и консультирования»

№	Параметр	Вес	Эксперты					Е
			1	2	3	4	5	
1	Стимулирование дополнительной активности.	0,2						
2	Повышение качества выполняемой работы.	0,15						
3	Рост ответственности за выполнение работы.	0,25						
4	Рост удовлетворенности персонала условиями работы.	0,15						
5	Снижение текучести кадров.	0,25						
Сумма		1						

При уменьшении наличия несоответствий выбранным критериям оценка снимается 1 балл.

Определим суммы весов оценок по каждому показателю. Результат отображен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Параметр	Вес	1	2	3	4	5
Стимулирование дополнительной активности.	0,2	9	6	10	8	7
Повышение качества выполняемой работы.	0,15	7	10	10	6	8
Рост ответственности за выполнение работы.	0,25	8	7	9	9	8
Рост удовлетворенности персонала условиями работы.	0,15	10	8	9	8	7
Снижение текучести кадров	0,25	6	8	9	10	8
Сумма	1					

Далее проведем умножение на вес данного параметра. В последний столбец «Е» ставится максимальное значение получившихся чисел. В строке «Сумма» представлена сумма «весов» параметров для каждого эксперта (таблица 14).

Таблица 14 – Определение согласованного ранжирования показателей

Параметр	Вес	1	2	3	4	5	Е
Стимулирование дополнительной активности.	0,2	$9*0,2 = 1,8$	$6 *0,2 = 1,2$	$10*0,2 = 2$	$8*0,2 = 1,6$	$7*0,2 = 1,4$	2
Повышение качества выполняемой работы.	0,15	$7*0,15 = 1,1$	$10*0,15 = 1,5$	$10*0,15 = 1,5$	$6*0,15 = 0,9$	$8*0,15 = 1,2$	1,5
Рост ответственности за выполнение работы.	0,25	$8*0,25 = 2$	$7*0,25 = 1,75$	$9*0,25 = 2,25$	$9*0,25 = 2,25$	$8*0,25 = 2$	2,25
Рост удовлетворенности персонала условиями работы.	0,15	$10*0,15 = 1,5$	$8*0,15 = 1,2$	$9*0,15 = 1,35$	$8*0,15 = 1,2$	$7*0,15 = 1,1$	1,5
Снижение текучести кадров.	0,25	$6*0,25 = 1,5$	$8*0,25 = 2$	$9*0,25 = 2,25$	$10*0,25 = 2,5$	$8*0,25 = 2$	2,5
Сумма	1	7,9	7,65	9,35	8,46	7,7	

Таким образом, по мнению экспертов наиболее вероятный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»: снижение текучести кадров, рост ответственности за выполнение работы, стимулирование дополнительной активности персонала.

В итоге для учреждения выгоды будут заключаться в снижении расходов и потери времени на подготовку новых сотрудников в замен покинувшим работы; рост качества оказания услуг, за счет увеличения заинтересованности работников в результате, стимулирование

дополнительной активности при ведет к активизации процесса самообразования и саморазвития персонала, что повысит качество услуг, престиж учреждения.

Таким образом, разработав пути совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования», необходимо сформулировать следующие выводы.

Для определения путей совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» были выделены основные проблемы. Опираясь на них с целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение неденежных форм мотивации персонала. Так как МКУ «Центр диагностики и консультирования» не имеет возможности самостоятельно повысить зарплату сотрудникам, учреждение должно развивать неденежные формы материального стимулирования;

- создание коммуникационного поля с целью улучшения микроклимата в коллективе организации;

- внедрение программы обучения и оценки персонала организации.

По мнению экспертов наиболее вероятный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»: снижение текучести кадров, рост ответственности за выполнение работы, стимулирование дополнительной активности персонала.

В итоге для учреждения выгоды будут заключаться в снижении расходов и потери времени на подготовку новых сотрудников в замен покинувшим работы; рост качества оказания услуг, за счет увеличения заинтересованности работников в результате, стимулирование дополнительной активности при ведет к активизации процесса самообразования и саморазвития персонала, что повысит качество услуг, престиж учреждения.

Заключение

Нематериальная мотивация основывается на внутренних мотивах (удовлетворение от выполненной работы, коммуникационные компетенции, самосовершенствование и самореализация, повышение профессионального уровня). Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности работников и их заинтересованности в результатах работы и имидже организации. Цель нематериальной мотивации – повышать заинтересованность работников в выполнении трудовых обязанностей, что сказывается на показателях деятельности: повышается продуктивность, увеличивается прибыль, формируется благоприятная атмосфера.

При предоставлении работникам нематериальных поощрений работодатель стремится привлечь и закрепить лучших, квалифицированных работников, повысить эффективность своей деятельности благодаря усилению мотивации работников, укрепить их лояльность к организации, снизить текучесть персонала, уменьшить непредсказуемые финансовые затраты.

Эффективность применения нематериальных вознаграждений очевидна. Нематериальные вознаграждения являются менее затратными для работодателя, чем денежные выплаты, но эффективность труда персонала растет одинаково при их применении. Нематериальным вознаграждениям свойственно общественное признание и элемент значимости и позитивного настроения, которого лишены денежные вознаграждения. Работники воспринимают нематериальные поощрения как приз, который получают став лучшим, успешным исполнителем, является стимулом для дальнейшего развития и самосовершенствования работника.

Вовлечение в процесс разработки и применения форм нематериальных вознаграждений представителей наемных работников позволит, с одной стороны, выявить потребности различных групп персонала, а с другой – сформирует сферу для реализации потенциала работника, как субъекта трудовых отношений. Также может стать фактором повышения самооценки,

осознания своей значимости, что, в общем, повлияет на формирование позитивного отношения и лояльности к организации.

Предметом деятельности учреждения МКУ «Центр диагностики и консультирования» является осуществление функций территориальных психолого-медико-педагогических комиссий, оказание помощи организациям, осуществляющим образовательную деятельность, по вопросам психолого-педагогического и медико-социального сопровождения реализации основных общеобразовательных программ, обучения и воспитания обучающихся.

В структуре источников финансирования деятельности наибольший удельный вес принадлежит внутренним источникам, которые составили 99,68% в 2020 году причем, 65,31% в 2020 году приходился на доходы будущих периодов и 34,38% на доходы от оказания платных услуг. За анализируемый период стоимость имущества учреждения увеличилась на 106136 тыс. руб., чему способствовало увеличение стоимости финансовых активов на 106428 тыс. руб., в частности, увеличение расчетов по доходам на 106069 тыс. руб. При этом стоимость нефинансовых активов уменьшилась на 292 тыс. руб. или на 2,46%. За анализируемый период стоимость источников формирования имущества организации увеличилась на 106136 тыс.руб. и этому способствовало только увеличение финансового результата.

Система нематериальной мотивации тесно связана с материальной мотивацией в исследуемой организации и включает такие элементы: карьерный рост; повышение квалификации; профессиональное обучение; благоприятный социально-психологический климат; сплоченность коллектива; похвала и отличия.

Текущее состояние кадров в организации на протяжении всего периода было выше естественного уровня (3-5%) и имела тенденцию к росту, что является негативной тенденцией. Также важно отметить снижение уровня постоянства кадров в организации, что является негативной тенденцией и может

свидетельствовать о снижении удовлетворенности персонала условиями работы и системой мотивации в организации.

Также было определено, что персонал организации не удовлетворен возможностью получения большего материального вознаграждения (3,1 балл), отношением сотрудников и микроклиматом в коллективе (3,4 балла) и возможностью к продвижению по службе (3,7 балла).

С целью совершенствования системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования» были предложены следующие мероприятия:

- внедрение неденежных форм мотивации персонала. Так как МКУ «Центр диагностики и консультирования» не имеет возможности самостоятельно повысить зарплату сотрудникам, учреждение должно развивать неденежные формы материального стимулирования;
- создание коммуникационного поля с целью улучшения микроклимата в коллективе организации;
- внедрение программы обучения и оценки персонала организации.

По мнению экспертов наиболее вероятный эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МКУ «Центр диагностики и консультирования»: снижение текучки кадров, рост ответственности за выполнение работы, стимулирование дополнительной активности персонала.

В итоге для учреждения выгоды будут заключаться в снижении расходов и потери времени на подготовку новых сотрудников в замен покинувшим работы; рост качества оказания услуг, за счет увеличения заинтересованности работников в результате, стимулирование дополнительной активности при ведет к активизации процесса самообразования и саморазвития персонала, что повысит качества услуг, престиж учреждения.

Список используемой литературы

1. Алексеева Е.В. Современные методы нематериальной мотивации // Успехи науки. 2019. № 5. С. 167-168.
2. Артамонова Б. В., Никифорова Л. Х. Мотивация и аттестация персонала : учебное пособие. М. : МГТУ, 2018. 88 с.
3. Батаева А.С., Шарипова Н.Ф. Совершенствование управления нематериальной мотивацией в организации // Молодежь и наука. 2018. № 2. С. 34-41.
4. Бельская Е. Г. Управление персоналом : технологии и методы : учебное пособие. М. : ГУУ, 2018. 109 с.
5. Грузинская А.С. Современные методы нематериальной мотивации персонала // Вестник современных исследований. 2018. № 10 (25). С. 30-38.
6. Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М. Мотивация и оценка персонала : Учебное пособие. К.: МАУП, 2018. 248 с.
7. Дмитриева Т.А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации // Вопросы науки и образования. 2018. № 23. С. 46-48.
8. Ежова М.И. Способы и виды нематериальной мотивации персонала // Управление человеческим потенциалом. 2018. № 2. С. 132-144.
9. Иванова Н.Е., Удодова В.И. Инструменты нематериальной мотивации для управления лояльностью персонала // Научный вестник Южного института менеджмента. 2021. № 1 (29). С. 31-37.
10. Исследование Hays: результаты исследования мотивации – Motivation&Job Satisfaction Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hr-elearning.ru/issledovanie-hays-rezultaty-issledovaniya_motivacii_2018/.
11. Кисурина М.А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Молодой ученый. 2019. № 13 (47). С. 298-301.

12. Королева О.А. Новые способы нематериальной мотивации персонала в России // Новая наука: проблемы и перспективы. 2019. № 6-1. С. 190-193.
13. Королькова Е.А. Нематериальная мотивация как инструмент руководителя // Электронный научный журнал. 2019. № 2-2 (17). С. 132-138.
14. Кузнецова Н. В. Управление персоналом : учебное пособие. Владивосток : Издательство Дальневосточного университета, 2019. 305 с.
15. Кулик И. В. Мотивация персонала организации в системе менеджмента : Учебное пособие. Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет (ТОГУ), 2020. 190 с.
16. Музгумова Н.В., Колесник А.Е., Аванесов А.С. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 1 (25). С. 71-76.
17. Муртузалиева М.М. Нематериальная мотивация - эффективный способ мотивации персонала// Вестник науки. 2021. № 4 (25). С. 49-52.
18. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности : Учебное пособие. Иркутск : Изд-во БГУ, 2019. 183 с.
19. Официальный сайт МКУ «Центр диагностики и консультирования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cdk.admsurgut.ru/>.
20. Паспорт национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16).
21. Попова Э.М., Педина Е.А. Анализ методов нематериальной мотивации персонала в зарубежных компаниях // Экономика и социум. 2018. № 4 (47). С. 103-115.
22. Пунцелова Ю.И. Особенности системы мотивации // Экономика и социум. 2019. № 1-4 (14). С. 292-294.

23. Ребзуев Б. Г. Трудовая мотивация: измерение и изменение: Учебно-методическое пособие. Санкт-Петербург : АНО «ИПП», 2018. 160 с.
24. Ремизова Д.Ю. Особенности нематериальной мотивации персонала // Современные научные исследования и инновации. 2019. № 11 (79). С. 42-49.
25. Родионова Ю. В. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (ННГУ), 2019. 257 с.
26. Сапожников А. С. Мотивация в управлении персоналом: Учебное пособие. - Санкт-Петербург, издание Центра подготовки кадров РАО "ЕЭС России" (СЗФ АО "ГВЦ Энергетики"), 2019. 352 с.
27. Субботина Е.И. Исследование мотивации работников: работа с результатами // XXI Международная конференция памяти профессора Л. Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования», 22-23 марта 2018 г., Екатеринбург. Екатеринбург: УрФУ, 2018. С. 1882-1890.
28. Суркова Ю. Э. Современные методы нематериальной мотивации трудовой деятельности персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2018. № 7. С. 206-210.
29. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 28.06.2021 № 220-ФЗ)[Электронный ресурс] // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
30. Хагаева А.В., Горгиев Р.Т. Нематериальная мотивация персонала организации как необходимый элемент всей системы мотивации // ФГУ Science. 2020. № 2 (18). С. 104-109.
31. Штыркова Е.М. Нематериальная мотивация как фактор снижения оттока персонала // Экономика и социум. 2018. № 12 (55). С. 145-153.
32. Armstrong M. Strategic management of human resources / M. Armstrong: Per. with English. M.: INFRA-M, 2021. 328 p.

33. Kaplan Robert, Norton David Balanced Scorecard. From strategy to action. / 2 nd ed., Rev. and additional. M. : ZAO Olimp-Business, 2020. 320 p.
34. Kleiner T. V. Enterprise in an unstable economic environment: risks, strategy, security / T. V. Kleiner, VL Tambovtsev, RM Kachalov. M.: Economics, 2020. 286 p.
35. Mescón M. H. Fundamentals of Management / M. Kh. Meskon, M. Albert, F. Hedouri; Trans. with English. O.I. Bear. M. : Williams, 2021. 672 p.
36. Thompson A. Strategic Management. The art of development and implementation / A. Thompson, J. Strickland. M. : Unity, 2020. 576 p.

Приложение А

Анкета

Должность _____

Опыт работы _____

Желание перехода на новое место работы _____

Вопросы	Балл (от 1 до 5)
Возможность получения большего материального вознаграждения	
Уважение и признание со стороны руководства	
Возможность проявить творчество в работе	
Хорошее отношение сотрудников и микроклимат в коллективе	
Возможность получения профессионального опыта	
Возможность быть отличным исполнителем, хорошо выполнять поставленные задачи	
Возможность быть максимально самостоятельным в своей работе	
Возможности к продвижению по службе	