

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)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности нематериальной мотивации персонала

Обучающийся

А.А. Курбачева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила Курбачева Анастасия Алексеевна

Тема работы: «Повышение эффективности нематериальной мотивации персонала».

Научный руководитель: канд. пед. наук Л.Л. Кифа

Цель исследования – повысить эффективность стимулирования труда работников детского сада.

Объект исследования – МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»

Предмет исследования – нематериальная мотивация персонала дошкольного образовательного учреждения.

Методы исследования: экономический анализ и финансовый анализ; статистический анализ; анализ документов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. В работе рассмотрены теоретические и практические вопросы результативности использования труда персонала в дошкольном учреждении; представлена краткая характеристика МАДОУ и анализ основных параметров, характеризующих деятельность учреждения; разработаны предложения, направленные на увеличение эффективности мотивации работников детского сада – центра развития ребенка.

Практическая ценность работы заключается в том, что разработанные на основе проведенного анализа рекомендации позволят повысить эффективность мотивации труда работников и их вовлеченность в деятельность дошкольного образовательного учреждения.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 28 источников и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты изучения нематериальной мотивации труда персонала в организации	7
1.1 Роль и сущность нематериальной мотивации персонала	7
1.2 Характеристика основных видов нематериальной мотивации	15
2 Оценка системы мотивации персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»	21
2.1 Анализ основных организационно-экономических показателей	21
2.2 Анализ системы мотивации персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский».....	27
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»	39
3.1 Предлагаемые направления	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых направлений	49
Заключение	55
Список используемой литературы и используемых источников.....	58
Приложение А Опросник диагностики существующей системы мотивации	61
Приложение Б Положение о нематериальном стимулировании	63
Приложение В Система управления структура МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»..	67

Введение

Актуальность и современность данного исследования обусловлена тем, что на современном этапе развития экономики перед организациями стоит проблема стимулирования персонала, которая также является процессом побуждения работников для достижения самореализации, для удовлетворения собственных потребностей, с помощью трудовой деятельности.

Мотивация – это внутренний психологический процесс или внутренняя мотивация индивидуальной деятельности, которая направляется, стимулируется и поддерживается целью или объектом и лежит в основе большинства видов человеческого поведения.

Мотивация — существительное, но, когда оно используется в качестве глагола, его часто называют «стимул». В организационном поведении мотивация в основном относится к психологическому процессу, который вдохновляет поведение человека. Процесс создания внутренней движущей силы в людях посредством мотивации и поощрения их движения к желаемым целям.

Признание достижений и поощрение сотрудников – сложный процесс, требующий учета количества и качества работы, а также всех условий возникновения и развития поведенческих мотивов. Поэтому для руководителя очень важно выбрать правильную систему мотивации для своих подчиненных.

При выполнении работы были изучены и рассмотрены источники периодической и научной литературы. Так, работы Базарова Т.Ю., Дягелева О.Е., Еремина Б.Л., Егоршина А.П., Ершовой А.К., Мазур И.И., Цыпкина Ю.А. раскрывают вопросы организации кадрового менеджмента и реализации кадровой политики на предприятии.

В работах Алероева У.В., Комисаровой Т.А., Потемкина В.К. Разумовского В. С., представлены теории мотивации персонала и раскрыта сущность и значение мотивационного процесса для персонала.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать рекомендации

по совершенствованию нематериальной мотивации персонала МАДОУ Белоярского района «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский.

Для достижения цели решались следующие задачи:

- раскрыть роль и сущность нематериальной мотивации труда персонала;
- представить характеристику основных видов нематериальной мотивации;
- раскрыть характеристику МАДОУ ЦРР «Сказка»;
- оценить мотивацию труда персонала Центра развития ребенка;
- сформулировать направления повышения эффективности мотивации труда персонала.

Объектом исследования – МАДОУ Белоярского района «Центр развития ребенка - детский сад «Сказка».

Предметом исследования является нематериальная мотивация персонала.

В ходе исследования были использованы следующие группы методов:

- эмпирические методы: анализ документов, анкетирование;
- методы обработки полученных данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- метод интерпретации полученных результатов – структурный метод.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применения сформированных рекомендаций в деятельности МАДОУ Белоярского района «Центр развития ребенка - детский сад «Сказка».

Структура бакалаврской работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

Во введении раскрывается актуальность, определяется объект и предмет исследования, формулируется цель и задачи исследования, а также

показывается практическая значимость данной работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии: производится анализ и сравнение понятий «мотивация» и «стимулирование» персонала, раскрывается сущность данных понятий и их основные отличия, а также представлены основные нормативно-правовые источники, которые регулируют стимулирование персонала.

Во втором разделе работы проводится анализ организационно-экономической деятельности предприятия. Проведен анализ существующей мотивации персонала МАДОУ: дается общая характеристика организации, изучается количественная и качественная структура персонала; анализируются методы мотивации работников МАДОУ, а именно – нематериальной мотивации, также проведено анкетирование персонала.

В третьем разделе предлагаются мероприятия, направленных на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»:

- внедрение балльно-рейтенговой системы стимулирования персонала;
- разработка календарного плана реализации проекта по совершенствованию системы стимулирования персонала.

В данном разделе приводится оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении представлены основные выводы проделанной работы, делаются общие выводы по трем разделам.

1 Теоретические аспекты изучения нематериальной мотивации труда персонала в организации

1.1 Роль и сущность нематериальной мотивации персонала

Методы поощрения сотрудников могут быть разнообразными и зависят от того, насколько хорошо разработана система стимулов в компании, общая управленческая структура и особенности её деятельности. Существует как материальное, так и нематериальное поощрение.

«Материальное стимулирование представляется в виде комплекса разнообразных материальных благ, которые сотрудники получают за свой личный или коллективный вклад в достижения компании через профессиональную деятельность, творческие усилия и соблюдение необходимых правил».

«Нематериальное стимулирование основывается на эффективной системе управления кадрами, где используются различные не денежные средства поощрения работников».

Если правильно выстроить управленческую стратегию, нематериальные стимулы могут оказаться более действенными, чем материальные. Увеличение заработной платы может побудить сотрудников к более активной работе только на короткий срок, тогда как методы нематериального поощрения способны долго поддерживать их мотивацию, стимулируя творческую инициативу, рост профессионального мастерства и приверженность компании [23].

Формирование мотивации — это процесс воздействия на человека, который способствует развитию у него внутренних побуждений, направленных на достижение определённых целей.

Внедрение мотива состоит в целенаправленном воздействии на сознание индивида с целью зарождения у него внутренних стимулов, обеспечивающих активное участие в конкретных действиях.

Мотивация персонала представляет собой эффективный набор методов для

улучшения производительности труда. Это понятие относится к психологическому аспекту, который побуждает внутреннюю мотивацию индивидов. Метод стимулирования используется для поддержания людей в позитивном настрое и для продвижения к достижению целей. Основой мотивации служат такие элементы, как мотивация, поведение и внешние стимулы. Среди них мотивация является ключевым компонентом, поведение - целью, а внешние стимулы - условиями для мотивации. Поощрение выступает как метод управления, влияющий на мотивацию и повышающий активность сотрудников в соответствии с объективными потребностями, что в конечном итоге приносит больше выгоды предприятиям.

Часто путают понятия «мотивация» и «стимулирование». В повседневной жизни и на работе эти термины часто используют как взаимозаменяемые, считая их идентичными. Однако это два разных понятия, отличающиеся по своей сути.

Сравнение понятий «мотивация» и «стимулирование» представлено в таблице 1 [12, с.75].

Таблица 1 – Сопоставление терминов «мотивация» и «стимулирование»

Параметры сравнения	Мотивация	Стимулирование
Локализация по времени	Чаще предшествует деятельности (на уровне предвкушения)	Чаще предшествует деятельности (на уровне четко определенных критериев успешности деятельности)
Субъективная локализация	Исходит от самого работника (мотивация, как внутреннее состояние)	Исходит от других людей (работодателя, коллег, психолога и др.)
Деятельностная локализация	Мотив возможен и без трудовой деятельности (как мечта об определенной работе)	Система стимулирования труда обычно строится с учетом реального трудового процесса
Юридическое оформление	Не оформляется, но подразумевается	Зафиксировано в уставе
Настоящие ценности	Блага обычно подразумеваются (ожидание пользы)	Гарантируется наличие благ

Мотивация относится к внешним, осязаемым и стимулирующим факторам, которые могут вызвать у людей интерес, желание, решимость и т. д. подталкивать людей к достижению определенной цели. Стимулы обычно обеспечиваются другими людьми или обстоятельствами, такими как награды, наказания, похвалы, угрозы и т. д.

Нематериальные стимулы являются важной частью механизма стимулирования. Они могут компенсировать недостаток материальных стимулов и отсутствие энтузиазма среди членов. Они также могут дать полную свободу позитивному творчеству и энтузиазму каждого сотрудника в долгосрочной перспективе, тем самым реализуя самих сотрудников.

Нематериальные стимулы создают выигрышное положение как для компаний, так и для их работников, так как они улучшают управление и удовлетворяют нефизические нужды сотрудников. Для решения обозначенных выше вопросов предлагаются следующие меры: менеджерам следует стремиться к повышению своей квалификации. Это напрямую связано с улучшением стимулирующих механизмов. Потому менеджеры должны активно изучать современные управленческие концепции и внедрять теоретические подходы в своем развитии, чтобы соответствовать образу менеджеров малого и среднего бизнеса в условиях рыночной экономики.

Также важно придерживаться принципа «человек в центре» и совершенствовать системы стимулирования, способствуя всестороннему развитию бизнеса. Материальные и духовные стимулы необходимо интегрировать воедино. Опираясь исключительно на материальные стимулы, особенно на стимулирующий механизм денежно-кредитной политики, трудно достичь ожидаемых результатов. Мы должны сочетать материальные стимулы и духовные стимулы для достижения ожидаемых результатов.

Обеспечивая сотрудникам материальное вознаграждение, он также усиливает духовную мотивацию сотрудников, заставляет сотрудников чувствовать коллективную любовь, стимулирует трудовой энтузиазм сотрудников, а затем перерастает в деятельность по повышению

производительности, что является хорошим методом духовной мотивации и имеет практическое применение. Есть еще более разнообразные способы духовной стимуляции. Духовные стимулы включают: карьерные стимулы, продвижение по службе.

Благодарность сотрудников дает им чувство выполненного долга и может иметь положительный мотивационный эффект. Он считает, что для реализации целей организации использование этого метода стимулирования может оказать более долгосрочное влияние на внутренние потребности и мотивацию сотрудников, чем материальное вознаграждение, а также может восполнить недостаток материальных стимулов и направить изменения в поведении людей.

Для того чтобы правильно формировать, а далее реализовывать и совершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала необходимо рассмотреть основные моменты правового регулирования данного аспекта на предприятии:

- «согласно статье 22 ТК РФ (ТК РФ ст.22 Основные права и обязанности работодателя) работодатель имеет право поощрять работников за добросовестный труд [22];
- статья 191. Поощрения за труд [22]:
- работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценными подарками, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии)» [22].

Стоит отметить и иного рода формы и виды поощрений сотрудников организации. В целом стоит отметить, что вознаграждение за труд в материальной форме отражается в трудовом или коллективном договоре, там же отражаются и виды применяемых и стимулирующих выплат. Но вопрос нематериальной мотивации не находит отражение ни в одном документе.

Вопрос нематериальной мотивации больше относится к этическим и социальным аспектам работы сотрудника, то есть мотивам нематериального

характера, побуждает сотрудника трудиться на благо организации исходя из каких-либо личных ориентиров.

Формы вознаграждения за профессиональную деятельность устанавливаются в рамках соглашений коллектива или внутренних регламентов предприятия, а также корпоративных уставов и регламентирующих документов.

Дополнительные формы поощрения работников оговариваются в договорах с коллективом, инструкциях по внутреннему распорядку компании, а также в корпоративных уложениях и соответствующих нормативных актах.

Способы поощрения за выполнение трудовых обязанностей закреплены в договоренностях с коллективом сотрудников, нормах внутренней дисциплины организации, а также в корпоративных уставах и регулирующих положениях.

Можно сделать вывод, что нематериальные мотивы труда сотрудника есть результат управленческих решений руководящего состава организации в рамках повышения значимости на рынке в качестве работодателя, не только с точки зрения высокой оплаты труда, сколько с точки зрения отношения к персоналу. Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести последовательных стадий, как показано на рисунке 1.1.



Рисунок 1 – Упрощенная модель мотивации поведения [12, с.25].

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают сотрудников активно работать для личных интересов и достижения общей цели. Работник с мотивацией получает удовлетворение от физического и умственного труда и испытывает радость. Принуждением такого результата не добиться. Признание достижений и поощрение сотрудников — это сложный процесс, учитывающий объем и качество труда, а также все факторы, влияющие на мотивацию.

Основными компонентами системы мотивации являются потребности, мотивы и стимулы. Рассмотрим различия между «стимулом» и «мотивацией».

Мотивация связана с внутренними, нематериальными и психологическими аспектами, влияющими на поведение человека. Она заключена в потребностях, желаниях и ценностях, создавая внутреннюю движущую силу.

Мотивация обладает долгосрочными внутренними чертами, основанными на индивидуальных нуждах и ценностях, приводя к постоянному стремлению и действиям, необходимым для достижения цели. Она является основным двигателем, который побуждает людей тратить время и энергию.

Стимулы и мотивация имеют существенные различия. Стимулы зачастую кратковременны, внешне и поверхностны, тогда как мотивация — это долгосрочный, внутренний и глубокий аспект, способствующий самореализации и саморазвитию. Это важный фактор устойчивого личностного роста, формирующий внутреннее стремление к высоким достижениям и удовлетворению.

Мотивация толкает людей к действиям, но постоянные усилия невозможны только благодаря внешним стимулам. Только будучи внутренне решительным, человек вкладывает свои силы и ресурсы для достижения цели. Таким образом, мотивация служит основой для внутреннего побуждения к активным действиям. В итоге, мотивация и стимулы — это два разных понятия, различающихся по концепции, значению, характеристикам и взаимодействию.

Для предприятия создание надежной системы стимулирования является основой развития предприятия и одним из важных элементов системы управления предприятием. В управлении предприятиями необходимо регулярно корректировать и совершенствовать соответствующие системы для обеспечения рациональности систем. Создайте разумную систему управления стимулами, чтобы у менеджеров были доказательства, на которые можно положиться при вознаграждении и наказании сотрудников, что отражает принцип справедливости и справедливости предприятия.

При постоянном развитии и расширении предприятия принцип может быть основан на фактическом состоянии предприятия и потребности работников. Создание разумной системы поощрения может повысить энтузиазм сотрудников и позволить им в полной мере реализовать свою ценность в своей работе.

«Основной целью нематериального стимулирования служит повышение эффективности работы всего персонала:

- повышение корпоративного духа команды;
- повышение лояльности персонала;

- развитие творческого потенциала;
- повышение продуктивности, когда работники трудятся с полной самоотдачей;
- формирование у работников организации новых умений и знаний;
- формирование благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкуренции».

Не стоит забывать о нематериальной мотивации, источнике вдохновения, кроющемся в деталях. В качестве примера обратимся к исследованию, проведенному одной из российских рекрутинговых компаний, посвященному влиянию дополнительных сервисов в офисе на мотивацию персонала. В исследовании приняли участие 650 сотрудников компаний из различных отраслей, среди которых 46% женщин и 54% мужчин, причем 80% опрошенных – молодые специалисты в возрасте до 35 лет. География исследования охватила ключевые регионы Российской Федерации: Москву, Санкт-Петербург, Воронеж, Казань, Краснодар и Ростов-на-Дону. Результаты показали, что даже компания со скромным бюджетом способна преобразить рабочую атмосферу, добавив небольшие, но значимые удобства, тем самым эффективно мотивируя своих сотрудников [21].

Заключение: следовательно, нематериальная мотивация является ключевым элементом современных моделей и практик управления организацией, обеспечивающим их общую успешность. В условиях стремительных изменений в экономике России первоочередной задачей становится поиск подхода к каждому сотруднику компании. Учитывая разнообразие происходящих событий, необходимо понимать, что только благодаря умелому использованию методик и инновационных подходов к воздействию на персонал можно достичь нужных результатов.

1.2 Характеристика основных видов нематериальной мотивации

Современные литературные источники показывают, что спектр и подходы к нематериальной мотивации весьма разнообразны, а внутренние взаимосвязи между ними достаточно сложны. Из-за этого научная классификация и систематизация таких методов приобретают особую важность. В ходе исследований выяснено, что стимулы и мотивационные факторы — это разные категории. Если стимулы оказывают внешнее воздействие, то мотивация исходит из внутренних побуждений сотрудников и основана на их собственных ощущениях.

Основа мотивации в значительной степени связана с изысканиями психолога Альдерфера и экономиста Маслоу. Данные авторы выделили различные группы мотивов, которые легли в основание мотивирующих факторов, включая нематериальные элементы. Альдерфер в своих исследованиях установил, что человеческие потребности классифицируются на три уровня: существование, отношения и личностный рост. Поэтому исследование трактует, что для более эффективного понимания и применения нематериальных стимулов их следует разделить на три противоположных аспекта. Рассмотрим нематериальные факторы, соответствующие потребностям в выживании сотрудников.

Во-первых, это мотив безопасности, который является первоочередной потребностью для выживания. Недостаток ощущения безопасности вызывает тревожность и стресс, что затрудняет сосредоточение на работе. Следовательно, стимулирование чувства безопасности оказывает существенное влияние на сотрудников, являясь основной формой удовлетворения их запросов. Потребности в выживании отражают стремление к базовой стабильности и безопасности, являясь фундаментом человеческих желаний. Для этого могут быть использованы различные мотивы, направленные на обеспечение безопасности, справедливости и корпоративного развития, что позволяет удовлетворять желания работников в

области выживания. Реализация мотивов безопасности требует создания условий, при которых обеспечивается ощущение профессиональной и рабочей защищенности. Это включает меры, гарантирующие безопасность рабочей среды и охрану физических и психических ресурсов сотрудников, а также защиту профессиональных интересов трудолюбивых сотрудников. [12].

Во-вторых, значимыми являются мотивы справедливости. Согласно теории справедливости Адамса, все стремятся к справедливости, и данное ощущение существенно влияет на мотивацию работников. Хотя Адамс в основном изучал материальные стимулы, нематериальные аспекты также играют здесь важную роль. Когда сотрудники чувствуют несправедливое отношение по различным нематериальным аспектам, это вызывает недовольство. Например, когда их достижения явно превосходят других, но они не получают должной оценки, что ухудшает их восприятие среды работы. Относительные и абсолютные вознаграждения существенно определяют трудовую мотивацию. При ощущении несправедливости сотрудники стремятся изменить эту ситуацию. Основное условие для реализации справедливых стимулов — это обеспечение равных процедур и возможностей, способствующих созданию справедливой среды внутри организации, что приводит к ощущению внутренней справедливости у сотрудников.

В-третьих, цели развития внутри компании служат стимулом для сотрудников. Они непосредственно влияют на способность сотрудников оставаться в компании. Отсутствие у организации ясных целей увеличивает давление на работников, которые стремятся удержаться в компании: они начинают беспокоиться о будущем предприятия. Цели корпоративного развития действуют как важный фактор, объединяющий коллектив и поддерживающий его моральный дух.

В связи с этим предприятиям рекомендуется научно обосновывать стратегию роста компании и определять цели для каждого этапа. Необходимо обеспечить соответствие между целями компании и личными целями сотрудников, эффективно управлять кадрами, чтобы сотрудники

действительно верили в перспективное будущее компании и ощущали свою стабильность и оптимизм, что способствует укреплению связей между сотрудниками и компанией и стимулированию их на продуктивную работу. Взаимоотношения с сотрудниками должны основываться на подходящих нематериальных стимулах. Потребности в социальной среде удовлетворяются, главным образом, через общение, предоставляющее каждому удовлетворение в взаимодействии, уважении и другие [16].

Маслоу, представитель гуманистической психологии, разработал теорию иерархии потребностей, разделив их на пять уровней: физиологические, потребности безопасности, принадлежности и любви, уважения и самореализации. Полагают, что основные потребности человека включают выживание, взаимоотношения и развитие. Потребности выживания обеспечивают основные материальные нужды, потребности во взаимоотношениях поддерживают человеческие контакты и личные связи, а потребности роста связаны с внутренними стремлениями к личностному развитию, такими как самоуважение и самоактуализация.

С тех пор автор провел масштабные исследования потребностей, производительности труда, власти и коммуникативных навыков менеджеров. Учитывая склонность к коллективности и власти, человеческие потребности были классифицированы на достижения, власть и принадлежность к группе.

Анализ показывает, что человеческие потребности разнообразны и имеют иерархическую структуру, включая как материальные, так и нематериальные аспекты. Мотивы людей основаны на потребностях, поэтому разнообразие потребностей ведет к разнообразию стимулов. Поскольку у сотрудников много нематериальных потребностей, для достижения эффективной мотивации требуется реализация множества нематериальных стимулов.

Практика показывает, что многие из этих подходов оказываются недостаточно мотивирующими из-за отсутствия внутренней сплоченности и командного духа. В корпоративной практике доказано, что нематериальная

мотивация играет незаменимую роль в эффективной активизации энтузиазма сотрудников [16].

Роль нематериальных стимулов выражается в их положительном воздействии на привлечение и удержание работников, повышении их продуктивности, повышении общего энтузиазма и инициативы. Нематериальные поощрения, как обучение, карьерное продвижение и забота о сотрудниках, очень важны для стабилизации рабочей силы. В середине 1980-х Айзенбергер отметил, что, когда работники ощущают поддержку организации (например, когда они чувствуют заботу, поддержку и признание), это вдохновляет их и мотивирует лучше работать. Доверие и приверженность напрямую влияют на повышение производительности. Основываясь на характере нематериальной мотивации, можно выделить четыре основных вида таких стимулов.

Прежде всего, речь идет о взаимодействии и общении. Коммуникация является действенным способом нематериального стимулирования. У работников существует мотивация, связанная с общением на рабочем месте. Эти мотивы включают стремление к взаимодействию с руководством или коллегами для получения удовлетворения, избегания неприятных ситуаций, установления дружеских связей, расслабления, повышения эффективности работы.

Через общение сотрудники могут лучше понять друг друга, наладить прочные межличностные связи и создать благоприятную рабочую атмосферу. Следовательно, компаниям стоит обращать внимание на создание культурной среды с активным общением и обменом информацией и знаниями. Это поможет работникам и организации эффективно взаимодействовать, преодолевать разнообразные психологические и идеологические барьеры, которые могут возникать во время общения, и успешно устранять конфликты среди сотрудников, содействуя созданию гармоничных взаимоотношений внутри компании [26].

Кроме того, важными являются уважение и поддержка. Психологи

утверждают, что каждому человеку необходимо уважение, которое включает в себя как самоуважение, так и уважение окружающих. Внимание и уважение со стороны руководства к работникам — это ключевые меры для повышения инновационного потенциала сотрудников научно-технической сферы. В управлении предприятием важно придерживаться управления, ориентированного на человека, с уважением к личности, мыслям, ощущениям, поведению сотрудников. Это позволит удовлетворить их потребности в уважении и повысить уверенность в себе, что в свою очередь значительно активизирует их трудовую энергичность, инициативность и креативность.

Еще одним важным мотивом является доверие. Доверие играет ключевую роль в управлении и мотивации сотрудников, а также в создании эффективных организаций. Оно оказывает прямое влияние на рост производительности.

Наконец, признание и поддержка тоже играют значимую роль. Желание, чтобы сотрудники были ценимы и замечены, является одной из первостепенных человеческих мотиваций. Компании должны рассматривать признание как способ вдохновить сотрудников на развитие более значимого и прочного чувства чести. Это создаст внутреннее давление, стимулирующее постановку высоких целей и позитивное развитие. Видно, что поддержка через признание — это эффективный метод нематериального стимулирования. Руководителям следует признавать и поощрять достижения сотрудников, чтобы стимулировать их к лучшему выполнению своих обязанностей.

Признание или чествование людей, внесших выдающийся вклад в развитие компании, может гарантировать, что компания достигнет желаемых результатов и моделей поведения сотрудников. Лидеры ожидают хороших результатов, и лучший способ — похвалить и вознаградить. Когда их принимают и получают одобрение и похвалу, они будут готовы сделать все возможное, чтобы внести свой вклад в команду и добиться более высоких результатов [29].

В нематериальной мотивации необходимо обратить внимание на

следующие принципы.

Во-первых, принцип различия. Поскольку между отдельными сотрудниками существуют разная степень различий, а с изменениями во внутренней и внешней среде предприятия и прохождением практики соответственно будут меняться и потребности, и представления сотрудников.

Это требует от менеджеров применения различных методов стимулирования в соответствии с различиями в объектах стимулирования и среде для достижения наилучшего эффекта стимулирования.

Они должны не только придавать большое значение роли духовной мотивации и полностью приносить пользу духовным работникам с точки зрения популярности, развития и достижений, но и уметь правильно использовать материальные средства, такие как как заработная плата, премии, льготы, улучшение условий труда, мотивация сотрудников за счет и удовлетворения материальных настроений.

Эксперты и ученые в стране и за рубежом уделили большое внимание роли нематериальных мотивов и полностью подтвердили ее значимость, которая заключается главным образом в двух аспектах: [1]

- потребности человека разнообразны;
- существование нематериальных потребностей неизбежно требует реализации нематериальных мотивов;
- материальные мотивы ограничены, в то время как нематериальное воздействие обширно.

Нематериальные стимулы являются для предприятий важной формой мотивации сотрудников. Компании могут основываться на потребностях сотрудников.

Мотивация труда расцветает лишь там, где руководство искусно поддерживает пламя усердия, достойного вознаграждения. Истинная цель мотивации — не просто заставить работника трудиться, но вдохновить его на свершения, выше должностных обязанностей. Достичь этой вершины возможно лишь при системном подходе к стимулированию.

2 Оценка системы мотивации персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»

2.1 Анализ основных организационно-экономических показателей

Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение Белоярского района «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский» (Далее - МАДОУ ЦРР ДС «Сказка») расположено в жилом районе, отдельно стоящее здание, состоящее из 3-х корпусов. Введено в эксплуатацию в 1989 году.

Общая площадь зданий - 6478 кв.м. Общие сведения об организации предоставлены в таблице 2.

Таблица 2 – Общие сведения об организации

Общие сведения	
Полное название организации	Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение Белоярского района «Центр развития ребенка - детский сад «Сказка» г. Белоярский»
Сокращенное название организации	МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский»
Заведующий	Зими́на Викто́рия Влади́мировна
Дата создания образовательной организации	31 декабря 1998 г.
Адрес организации	628162 Тюменская область, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, г. Белоярский, ул. Лысюка, д.5
Телефон/факс	(34670)2-45-60, (34670)2-67-50
Адрес электронной почты	info@skazkacentr86.ru.
Учредитель	Комитет по образованию администрации Белоярского района
Лицензия	серия 86Л01 № 0001266, регистрационный номер 2053 от 19.05.2015 года

Основная цель деятельности МАДОУ – осуществление образовательной деятельности по реализации образовательных программ дошкольного образования.

Предметом деятельности МАДОУ (муниципального автономного дошкольного образовательного учреждения) является комплексная работа по формированию общей культуры детей. Это включает развитие физических, интеллектуальных, нравственных и эстетических качеств, а также формирование предпосылок для успешной учебной деятельности.

Основные задачи МАДОУ:

- формирование общей культуры. Важно создать у детей базовые знания о мире вокруг них и развивать их восприятие культурных ценностей;
- развитие физических качеств. Организация физической активности для укрепления здоровья и гармоничного развития тела ребенка;
- интеллектуальное развитие. Стимулирование когнитивных способностей, обучение основам мышления и познавательной деятельности;
- нравственное воспитание. Формирование моральных ценностей и правил поведения в обществе;
- эстетическое развитие. Воспитание вкуса и чувства прекрасного через искусство, музыку и другие формы творчества;
- предпосылки учебной деятельности. Подготовка к школе путем развития навыков, необходимых для успешного обучения (например, чтение, письмо, счет);
- сохранение и укрепление здоровья. Внедрение гигиенических норм и правил здорового образа жизни. Все эти аспекты направлены на всестороннее развитие ребенка в дошкольном возрасте с учетом его индивидуальных особенностей и потребностей.

Функции и полномочия Учредителя осуществляет администрация Белоярского района в лице Комитета по образованию администрации Белоярского района. Адрес официального сайта органов местного самоуправления Белоярского района www.admbel.ru.

В дошкольной организации функционирует 14 возрастных групп общеразвивающей направленности для детей в возрасте от 1,5 до 7-ми лет, 7 групп компенсирующей направленности в возрасте от 4 до 8 лет (5 групп для детей с задержкой психического развития (далее ЗПР), 2 группы компенсирующей направленности для детей со сложным дефектом (имеющих сочетание двух и более недостатков в физическом и/или психическом развитии).

В МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» линейная структура системы управления персоналом предполагает четкую иерархическую цепочку командования. В этом учреждении в вершине иерархии находится заведующий, который несет ответственность за общее управление деятельностью организации.

Немного ниже в структуре находятся заместители заведующего:

- заместитель заведующего по учебно-методической работе;
- заместитель заведующего по административно-хозяйственной деятельности;
- главный бухгалтер и шеф-повар.

Эти лица несут ответственность за конкретные аспекты управления, такие как учебная работа, хозяйственная деятельность, учет и финансы, питание детей соответственно. Они также координируют работу подчиненных им специалистов. В свою очередь, эти заместители и главный бухгалтер/шеф-повар подчиняются исполнителям – это педагогический состав (воспитатели, методисты) и младший обслуживающий персонал (например, медработники, уборщики). Эти сотрудники выполняют конкретные задачи в рамках своей специальности и отчитываются за свою работу непосредственно перед своими руководителями.

Рассмотрим систему управления персоналом в МАДОУ, представленную в Приложении В.

Данная структура проста и понятна и прекрасно подходит для дошкольного образовательного учреждения, но, также имеются и свои «минусы».

Рассмотрим «плюсы» и «минусы» линейной структуры системы управления персоналом на рисунке 2.



Рисунок 2 - «Плюсы» и «минусы» линейной структуры системы управления персоналом МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

Рассматривая структуру системы управления персоналом МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» в соответствии с рисунком 2 на поверхности имеются все «плюсы» линейности, но также, если детально рассматривать каждый пункт можно обнаружить и недочеты, а именно - основные исполнители слабо заинтересованы в успешной реализации образовательного процесса, поэтому большая нагрузка приходится на административный отдел, из-за чего возникают запутанные коммуникации среди сотрудников.

В настоящее время идет переосмысление системы дошкольного образования, вводятся преобразования: единая федеральная образовательная программа, федеральные государственные образовательные стандарты,

инновационные педагогические технологии, меняется система работы с детьми.

Но не каждый педагог их может принять и осмыслить, а также реализовать данные нововведения, особенно педагоги «старой закалки», стаж которых превышает двадцатилетний рубеж, в основном это педагоги пенсионного возраста.

Можно сделать вывод, что особенность исследуемого экономического субъекта в организационно-правовой форме (МАДОУ), в специфике деятельности (детский сад), в форме финансирования (муниципальное учреждение). При этом в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» укомплектован штат персонала, которые не во всем согласен с системой управления в деятельности МАДОУ ЦРР ДС «Сказка».

Рассматривая основные организационно-экономические показатели деятельности МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» можно сделать вывод о снижении конкурентоспособности предприятия.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021 - 2022 гг.		2022 - 2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	11875,00	12043,00	10891,00	168,00	1,41	- 1152,00	-9,56
Себестоимость продаж, тыс. руб.	11502,00	11213,00	10248,00	-289,00	-2,51	-965,00	-8,61
Валовая прибыль, тыс. руб.	373,00	830,00	643,00	457,00	122,52	-187,00	-22,53
Прибыль от продаж, тыс. руб.	373,00	830,00	643,00	457,00	122,52	-187,00	-22,53
Чистая прибыль, тыс. руб.	119,00	639,00	12,00	520,00	436,97	-627,00	-98,12
Оборотные активы, тыс. руб.	3203,00	5648,00	4589,00	2445,00	76,33	- 1050,00	-18,75
Численность ППП, чел.	10	11	11	1	10	-	-
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	2760,00	3300,00	3300,00	540,00	19,57	-	-

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1187,50	1094,82	990,09	-92,68	-7,80	-104,73	-9,57
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	276,00	300,00	300,00	26,00	8,69	-	-
Оборачиваемость активов, раз	3,71	2,13	2,37	-1,58	-	0,07	-
Рентабельность продаж, %	3,14	6,89	5,90	3,75	-	-0,99	-
Рентабельность производства, %	3,24	7,40	6,27	4,16	-	-1,13	-
Затраты на рубль выручки, коп.	97	93	94	-4	-4,12	1	1,07

Анализируя данные Таблицы 3, можно увидеть, что в период с 2021 по 2023 гг. выручка снизилась. В 2022 году она выросла на 168 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом, однако в 2023 году резко снизилась на 1152 тыс. руб. Темп прироста выручки в 2022 году составил 1,41%, а в 2023 году снизился на 9,56%.

Прирост выручки является важным элементом, потому что позволяет оценить эффективность деятельности организации. Рост выручки указывает о разумной ценовой политике или правильно налаженных каналах сбыта.

Себестоимость продаж также изменялась нелинейно в исследуемом периоде. В 2022 году она снизилась на 289 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом, а в 2023 году уменьшилась на 965 тыс. руб. Основной причиной снижения себестоимости продаж в 2023 году является снижение прибыли от продаж на 187 тыс. руб., что составило 22,53%. [19]

Производительность труда работников также снизилась в исследуемом периоде. В 2022 году она уменьшилась на 92,68 тыс. руб., что составило 7,8%, а в 2023 году еще на 104,73 тыс. руб., что составило 9,57%. Основной причиной сокращения производительности труда в исследуемый период является снижение профессиональных компетенций у персонала организации.

Заработная плата в организации не менялась в исследуемом периоде, однако фонд оплаты труда вырос в 2022 году на 540 тыс. руб., что составило 19,57%. Это связано с приемом на работу одного сотрудника и индексацией заработной платы персонала. В 2023 году величина фонда оплаты труда оставалась неизменной. Среднемесячная заработная плата сотрудников была повышена с 23000 руб. до 25000 руб. в 2022 году и не изменилась в 2023 году.

Рентабельность продаж в 2022 году выросла на 3,75%, а в 2023 году снизилась до 0,99%. Это указывает на снижение конкурентоспособности организации.

2.2 Анализ системы мотивации персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский»

Оценивая деятельность МАДОУ ЦРР ДС «Сказка», стоит отметить численность и структуру персонала.

В первую очередь анализируется численность рабочих в целом и по каждой категории, рассчитывается абсолютное отклонение численности и относительная экономия (перерасход) рабочей силы.

Помимо этого, рассчитывается структура работающих с выделением доли рабочих, анализируется ее динамика. Анализ структуры и численности выполнен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ структуры и численности кадров МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

Категории работающих	2022	2023	2024	Изменение			
				Абсолютное		Относительное, %	
				2024 к 2023	2023 к 2022	2024 к 2023	2023 к 2022
Руководители	5	5	7	0	2	0	40
Специалисты	3	3	5	0	2	0	66,7
Основной персонал	20	16	18	-4	2	-20	12,5

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Обслуживающий персонал	6	3	5	-3	2	-50	66,7
Итого	34	27	35	-7	8	-20,6	29,6
в т.ч. принято	4	12	7	8	-5	200	-41,7
уволено	9	4	4	-5	0	-55,6	0

Данные таблицы 4 свидетельствуют о том, что в 2024 году фактическая численность работающих повысилась на 8 человек. Это связано с открытием двух дополнительных детских групп. [19]

Следовательно, появилась потребность в дополнительном наборе персонала. В основном изменились категории:

- основной персонал, отклонение составило +12,5% в 2024 году по сравнению с 2023;
- вспомогательный персонал и специалисты увеличились в равном значении: + 66,7% каждая из категорий.

В целом изменение составило в 2024 году по сравнению с 2022 +29,6%.

Движение рабочей силы на предприятии включает процессы приема новых сотрудников и увольнения текущих работников. Этот процесс является ключевым для поддержания стабильности и эффективности организации. Высокий уровень текучести кадров может негативно сказываться на производительности труда, так как требует времени и ресурсов на адаптацию новых сотрудников и обучение их рабочим процессам. С другой стороны, увольнение неэффективных работников может повысить общую продуктивность организации. Анализ этих движений помогает руководству принимать обоснованные решения по кадровой политике и оптимизировать процессы управления персоналом.

На рисунке 3 отражена структура персонала МАДОУ ЦРР ДС «Сказка».

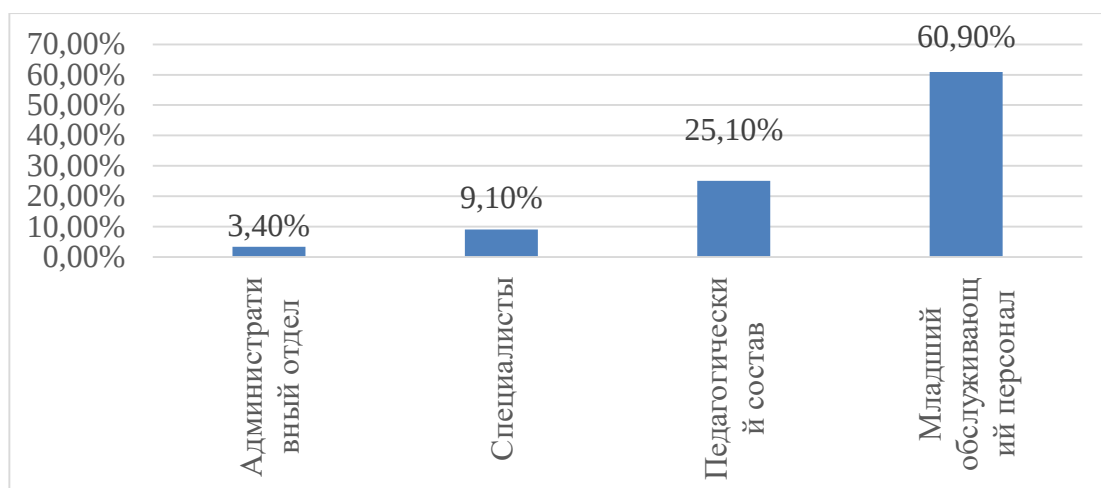


Рисунок 3 - Структура персонала в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» на 2024 год

Исходя из данных рисунка видно, что наибольший удельный вес занимает младший обслуживающий персонал – это помощники воспитателя, уборщицы, кухонные работники, прачка. На педагогический состав приходится 25,10%.

В соответствии с данными рисунка 3 младший обслуживающий персонал составляет большую часть работников МАДОУ ЦРР ДС «Сказка». Специалистов можно прировнять к педагогическому составу, так как они также занимаются реализацией образовательной программы, каждый по своему профилю работы, но, даже в общей совокупности составляют меньший процент от численности всего персонала МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» (34,2%).

Рассмотрим стаж работы персонала на 2024 год и представим его в виде таблицы 5.

Таблица 5 - Стаж работы персонала МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» на 2024 год

Название		2024 год
Стаж работы	До 5 лет	1
	До 10 лет	14
	До 20 лет	19
	Свыше 20 лет	38

Как мы видим из таблицы большая часть педагогов работает в педагогике больше 20 лет. То есть можно отметить стабильности постоянство кадров. Просчитаем стаж работников в процентах (рисунок 4).

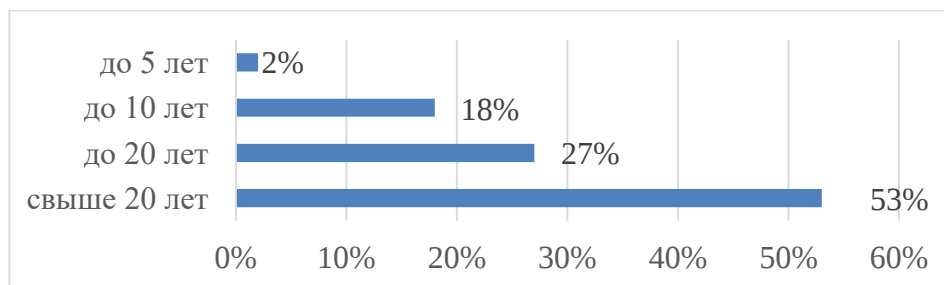


Рисунок 4 - Категории персонала МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» по стажу работы

Согласно анализу педагогического стажа педагогических работников МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский», представленного на рисунке 4, прослеживается категория педагогов «старой закалки», в преобладающем количестве (57%). Так как молодых специалистов, работающих до 10 лет -18%.

Педагоги, имеющие большой стаж работы, неохотно повышают свою педагогическую категорию, участвуют в различных конкурсах педагогического мастерства, проводят платные дополнительные образовательные услуги.

Из-за этого страдает имидж всей организации в целом.

Рассмотрим категории персонала по квалификации МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» на 2024 год и представим в виде таблицы.

Таблица 6 - Категории персонала по квалификации МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» на 2024 год

Название		2023 год
Категории персонала по квалификации	Первая категория	5
	Высшая категория	30
	Не имеют категории	37

Наглядная характеристика персонала по квалификационным категориям представлена на рисунке 5.

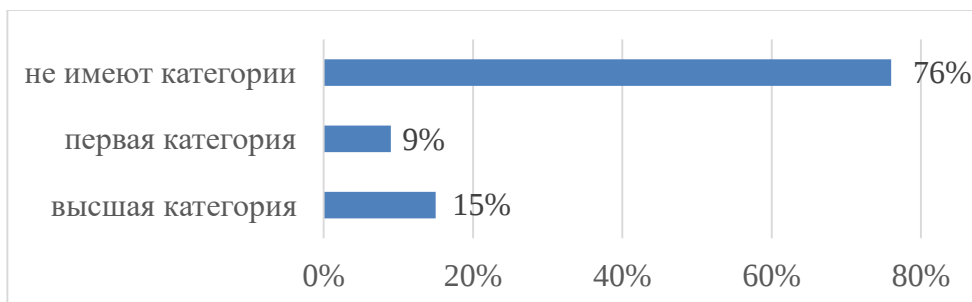


Рисунок 5 - Категории персонала по квалификации МАДОУ ЦРР

В рамках исследования было проведено анкетирование.

Результата отражена на рисунке 6.

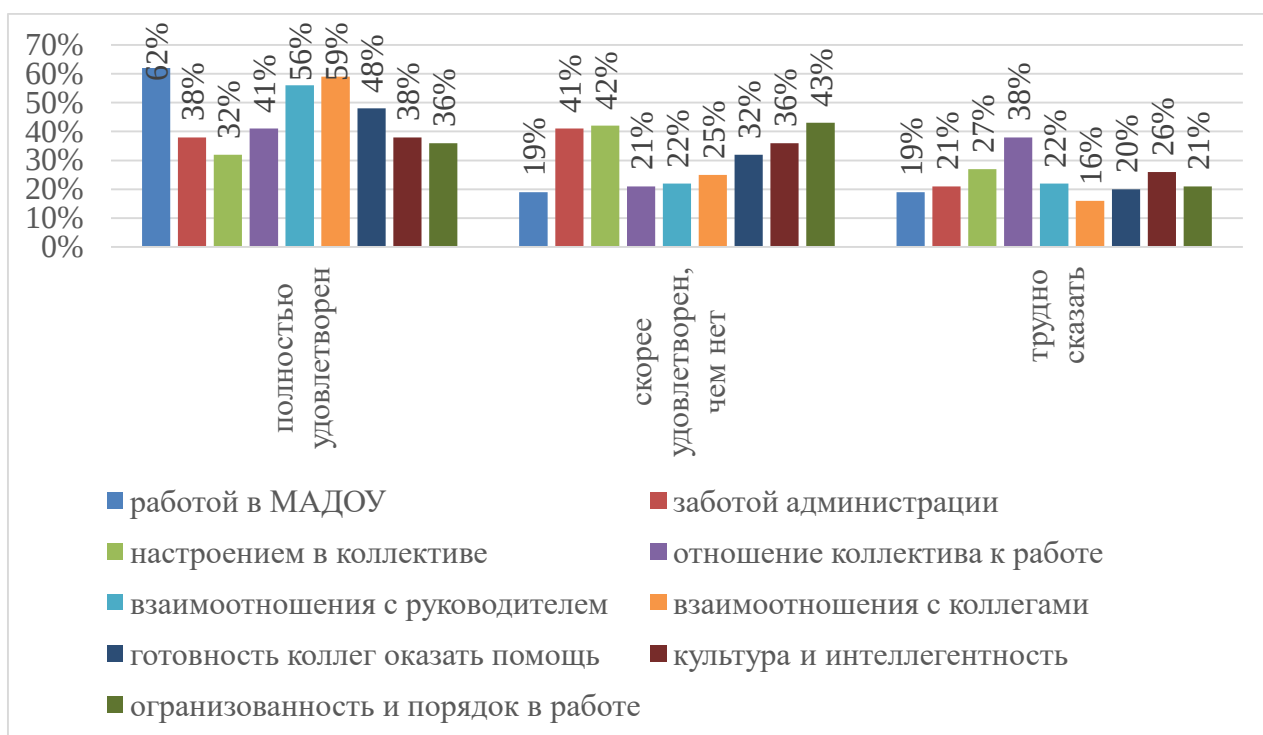


Рисунок 6 - Результат оценки психологического климата (анкетирование) МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

В соответствии с анкетированием, проведенном в сентябре 2024 года о психологическом климате в коллективе можно сделать следующие выводы:

- коллектив не удовлетворен работой администрации МАДОУ;

- не обеспечивается на достаточном уровне методическая работа;
- взаимоотношение в коллективе не способствует развитию организации в целом;
- отношение коллектива к работе на низком уровне.

Анализ движения и наличия работников МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» проведен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ движения и текучести кадров МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

Показатели	Года		Изменения	
	2023	2024	В %	В чел.
Среднесписочная численность работающих на начало года, чел.	27	35	29,63	8
Принято всего, чел.	12	8	-33,33	-4
Выбыло всего,	5	7	50	2
Среднесписочная численность работающих на конец года, чел.	35	37	5,71	2
Коэффициент оборота по приему	0,34	0,22	-36,94	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,15	0,17	15,71	-
Общий коэффициент оборота	0,23	0,05	-76,35	-
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,03	-22,86	-
Коэффициент постоянства кадров	0,66	0,78	19,27	-

На основе предоставленной информации можно сделать следующие выводы:

Коэффициент текучести и коэффициент оборота рабочей силы по приему уменьшились на 22,86% и 36,94% соответственно. Это указывает на то, что предприятие стало более стабильным в плане кадровой политики.

Коэффициент постоянства кадров увеличился до 0,78 (рост на 19,27%), что также свидетельствует о повышении устойчивости состава сотрудников.

В 2024 году наблюдается тенденция к снижению текучести и увеличению постоянства кадров по сравнению с предыдущими годами. Это

может быть связано с улучшением условий работы, зарплатного фонда или изменений в корпоративной культуре.

Причины текучести среди сотрудников были определены как неудовлетворительный график работы, низкий уровень оплаты труда и конфликтные ситуации на рабочем месте.

Для дальнейшего улучшения кадровой политики можно рассмотреть следующие меры:

- увеличение заработной платы или введение дополнительных льгот;
- оптимизация графика работы для соответствия потребностям сотрудников;
- повышение уровня корпоративной культуры и улучшение отношений между сотрудниками, а также соблюдения правил субординации.

Эти меры помогут повысить удовлетворенность работников и стабилизировать кадровый состав предприятия.

Стоит также отметить, что текучесть кадров влияет не только экономически на организацию, но и социально и психологически на оставшийся в организации персонал.

Формально в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» существует система оценки персонала, но фактически вопрос остается эффективным только в документах.

В сфере услуг предприятия обычно готовят кадровый резерв, особенно, если численность персонала более ста человек. Но в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» нет положения о кадровом резерве, как и нет положения о карьерном росте в структурных подразделениях. Это позволяет сделать вывод, что система развития персонала в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» отсутствует.

В МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» разработано положение о премировании. Мотивация в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» рассматривается исключительно с материальной стороны. Нематериальной мотивации практически не применяется.

Положение об оплате труда является внутренним документом компании,

целью которого является предоставление информации о системе оплаты и стимулирования труда. Заработная плата выплачивается дважды в месяц, при этом средний уровень оплаты не превышает аналогичный в других учреждениях города.

Также стоит отметить, что существующее положение о премировании предполагает различные надбавки.

Мотивация не сводится исключительно к финансовой стороне вопроса. Оценивая мотивацию, был проведен опрос об уровне удовлетворенности сотрудников условиями труда.

Уровень удовлетворенности оценивался в нескольких направлениях:

- оплата труда;
- социально-психологический климат;
- нормированность графика;
- наличие материальной и нематериальной мотивации.

Результаты опроса приведены ниже.

Таблица 8 - Распределение ответов на вопрос: какие виды нематериального стимулирования есть в организации.

Ответ	% соотношение
Материальная помощь	12
Подарки на праздники	6
Никаких не знаю	67
Затрудняюсь ответить	15
Итого	100

На основе предоставленной информации можно сделать следующий анализ (таблица 9).

В коллективе имеются проблемы, такие как конфликты и неорганизованность управления.

Таблица 9 - Распределение ответов на вопрос: устраивают вас взаимоотношения в коллективе?

Ответ	% соотношение
Да	32
Нет	57
Затрудняюсь ответить	1
Итого	100

Младший персонал часто получает распоряжения от руководителей других отделов, что увеличивает их нагрузку.

Был проведен опрос о графике работы сотрудников. Результаты этого опроса представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Распределение ответов на вопрос: подходит вам график работы, учитывая ваши личные интересы?

Ответ	% соотношение
Да	35
Нет	49
Затрудняюсь ответить	6
Итого	100

Из результата опроса, отраженных в таблице, можно заметить, что основная часть коллектива не довольна графиком работы.

В целом результаты анкетирования позволили выявить некоторые недостатки в реализации кадровой политики организации, которые снижают уровень мотивации персонала на повышение производительности труда, а именно:

- увеличение количества рабочего времени, без предупреждения;
- -отсутствие дополнительных выплат квалификации за стаж работы;
- режим работы, который возмещается только как часть стоимости

и не стимулируется дополнительными платежами;

- обучение практически все проходит за счет самих сотрудников;
- аттестация проводится в большей степени формально;
- отсутствие системы продвижения кадров.

Мы подняли важные аспекты, касающиеся нормированности труда и мотивации сотрудников в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка». Действительно, задержки на работе из-за большого объема задач и нехватки кадров могут негативно сказываться на производительности и общем моральном состоянии коллектива.

Некоторые проблемы нематериальной мотивации в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка:

- применение методов, не учитывающих действительные потребности персонала и не соответствующих их ожиданиям. Это не стимулирует к повышению качества труда и профессиональному развитию;
- отсутствие поощрения инициативы и инновационных методов работы. Это снижает заинтересованность и производительность труда;
- неравенство возможностей для развития молодых специалистов. Они вынуждены самостоятельно обучаться и развиваться без помощи наставников, что снижает уровень их мотивации;
- отсутствие показателей и методов оценки индивидуальных достижений работников. Это также снижает уровень мотивации и повышает текучесть кадров.

Для повышения заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов, помимо материальных стимулов, таких как бонусы и премии, стоит также обратить внимание на нематериальные методы мотивации. Это может включать:

Признание и похвала: Регулярное признание достижений сотрудников может значительно повысить их мотивацию и удовлетворенность работой.

Обучение и развитие: Предоставление возможностей для профессионального роста и развития навыков может повысить вовлеченность и заинтересованность работников.

Создание комфортной рабочей среды: Условия труда, включая психологический климат в коллективе, играют важную роль в повышении продуктивности.

Гибкость графика: Возможность работать по гибкому графику или удаленно может помочь сотрудникам лучше балансировать работу и личную жизнь.

Командные мероприятия: Проведение совместных мероприятий для сплочения коллектива может улучшить атмосферу и повысить мотивацию.

Таким образом, комплексный подход к мотивации, включая как материальные, так и нематериальные стимулы, может помочь решить проблемы в управлении персоналом и повысить общую эффективность работы учреждения.

По итогу написания второй главы работы, было сделано ряд выводов.

Учреждение является бюджетным, контролируется и координируется в части расходов бюджетным кодексом РФ. Оно играет ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности и прозрачности в рамках государственных программ и инициатив. Основной задачей учреждения является эффективное распределение бюджетных средств в соответствии с утвержденными планами и приоритетами, что способствует устойчивому развитию соответствующих отраслей и повышению качества оказания государственных услуг.

В ходе изучения вопроса, выявлено, что нет системы обучения, отсутствует система продвижения кадров. Аттестация, которая проводится в большей степени формально, не дает правдивой и объективной оценки профессионального уровня сотрудников.

Обучение, фактически полностью проходящее за счет самих сотрудников, является еще одним поводом для недовольства. Это создает

финансовую нагрузку на работников и не способствует их желанию углублять свои знания и умения, что в конечном счете отражается на общем уровне квалификации коллектива.

Наконец, отсутствие системы продвижения кадров лишает сотрудников перспектив карьерного роста, заставляя их искать другие возможности вне компании. Прозрачная и справедливая система повышения по карьерной лестнице служит мощным стимулом для долгосрочной приверженности компании со стороны её работников.

В совокупности, данные недостатки требуют незамедлительного реагирования и корректировки стратегии управления персоналом, чтобы восстановить доверие сотрудников и повысить их общее удовлетворение от работы в компании.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы стимулирования труда персонала МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка»

3.1 Предлагаемые направления

В ходе исследовательской работы, было выявлено ряд проблемных моментов в деятельности организации:

- утечка кадров (низкий уровень стимулирования, высокий уровень конфликтности, график работы);
- низкий практический эффект системы обучения, что важно, учитывая специфику деятельности компании.

Рассмотрим ряд направлений на решение каждой проблемы.

Можно предложить следующие шаги для снижения текучести кадров в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»:

- усовершенствование адаптации молодежи, производственной и социальной: это может включать проведение тренингов, семинаров по корпоративной культуре, обучение основам профессии и повышение квалификации. Важно также создать поддерживающую среду для новых сотрудников;
- владение информацией о постоянных источниках комплектования рабочими кадрами: Организация действенной профориентационной работы включает активное взаимодействие с образовательными учреждениями, участие в ярмарках вакансий и проведение открытых дверей для будущих сотрудников. Это может помочь привлекать квалифицированных специалистов;
- оптимизация рабочего дня: Важно учитывать баланс между работой и личной жизнью сотрудников, что включает гибкий график работы, возможность удаленной работы (если это возможно) и адекватное распределение нагрузки;
- снижение конфликтных ситуаций: Это может быть достигнуто через

внедрение системы разрешения конфликтов, проведение тренингов по коммуникации и создание условий для конструктивного диалога между сотрудниками;

- улучшение условий труда и быта: Это может включать улучшение материальной базы (например, ремонт помещений), предоставление дополнительных льгот и компенсаций за работу в непростых условиях, создание комфортной рабочей среды;
- социальная поддержка: Важно обеспечить психологическую поддержку сотрудников через организацию консультационного пункта или приглашение специалистов по психологии для проведения тренингов и индивидуальных сессий;
- повышение мотивации: Это может включать систематическое повышение заработной платы, премии за отличную работу, создание системы бонусов и наград для сотрудников;
- обратная связь: Регулярное проведение опросов и анкетирования среди сотрудников поможет выявлять их потребности и проблемы в работе, что позволит оперативно реагировать на изменения и корректировать стратегию управления кадрами. Эти меры помогут создать более стабильную и удовлетворенную рабочую среду, снижая текучесть кадров.

В целом на рисунке 7 можно представить направления повышения эффективности системы нематериальной мотивации в деятельности МАДОУ ЦРР ДС «Сказка».

Рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

Первое направление. Совершенствование процесса адаптации в трудовом коллективе.



Рисунок 7 - Совершенствование системы нематериального стимулирования
МАОУ ЦРР ДС «Сказка»

Описание системы наставничества и адаптации новых сотрудников в коллективе действительно подчеркивает важные аспекты, которые могут значительно повлиять на производительность и текучесть кадров. Представим основные моменты в виде таблицы для большей наглядности:

Таблица 11 - Описание системы наставничества и адаптации новых сотрудников

Параметр	Описание
Наставничество	Каждому новому сотруднику прикрепляется наставник из числа высококвалифицированных работников в течение 3-5 дней.
Контроль адаптации	Процесс адаптации контролируется кадровыми службами совместно с Советом наставников.
Продолжительность адаптации	Адаптация нового сотрудника продолжается в среднем 2-3 года.
Закрепление на предприятии	После трех лет работы более 70% сотрудников остаются в организации более 10 лет.

Продолжение таблицы 11

1	2
Морально-психологический климат	В коллективах с нездоровым климатом наблюдается низкая производительность и высокая текучесть кадров, особенно среди молодых работников и женщин.
Влияние настроения на производительность	Производительность труда может колебаться на 10-20% в зависимости от морально-психологического состояния работника.
Система формирования трудового коллектива	Предусматривает постоянную работу с различными категориями работников для повышения удовлетворенности, улучшения условий труда и повышения квалификации.
Проблема обучения	Затраты на обучение не приносят ожидаемого эффекта.
Пересмотр системы оплаты обучения	Оплата повышения квалификации осуществляется организацией, с последующим анализом результатов работы для решения о взыскании затрат на обучение с сотрудника.
Критерии анализа	Учитываются уровень выработки, количество обслуженных посетителей, внедрение новых услуг и видов деятельности.

Таким образом, эффект от затрат на обучение будет наглядно демонстрироваться сотрудником, а сам сотрудник будет стремиться обучаться более качественно.

Представим все вышесказанное в таблице 12.

Таблица 12 - Сводный план направлений повышения эффективности системы обучения

Направление	Мероприятие	Сроки
Формирование целостной системы обучения	Разработка структурированного плана обучения, делегирование полномочий в области обучения специалисту по кадрам, отбор программ обучения и учебных заведений	Постоянно
Повышение эффективности обучения	Контроль процесса обучения, контроль полученных знаний, внедрение аттестации	Постоянно
Помощь в обучении молодым сотруднику	Внедрении системы наставничества	Постоянно
Снижение затрат на обучение	Внедрение систем дистанционного обучения, или обучения с приездом лектора в организацию	Постоянно

Далее отразим ожидаемые результаты от мероприятий.

Таблица 13 - Ожидаемые результаты от мероприятий по повышению эффективности обучения

Проблемный вопрос	Возможные пути решения	Прогнозируемый эффект
Отсутствие комплексной системы обучения	Формирование целостной системы обучения	Экономический и социальный эффект
Низкий эффект обучения	Контроль процесса обучения, контроль полученных знаний, внедрение аттестации	Экономический и социальный эффект
Высокий уровень затрат на обучение	Внедрение систем дистанционного обучения, или обучения с приездом лектора в организацию	Экономический и социальный эффект
Сложности с молодыми кадрами	Внедрении системы наставничества	Экономический и социальный эффект

Было выявлено то, что, приходя работать, многие молодые кадры не могут применить имеющиеся теоретические основы на практике, в данном случае эффективно было бы внедрить наставничество.

Именно наставничество в недалеком прошлом считалось эффективной формой обучения в рамках практической деятельности в той или иной сфере. В то же время наставничество носит и психологический аспект, молодой сотрудник понимает - что в нем заинтересованы, его стремятся ввести в деятельность предприятия, а значит и он сам будет стремиться выполнить те или иные условия, чтобы остаться на работе.

Поскольку организация МАДОУ ЦРР детский сад небольшая, предполагается, что при эффективном использовании предложенной программы, можно снизить текучесть персонала.

Формирование программы карьерного роста является важным аспектом управления персоналом и может включать в себя несколько ключевых элементов:

Определение карьерных путей. Вертикальная модель карьеры: Создание четкой иерархии должностей с описанием требований к каждой позиции, чтобы сотрудники могли видеть, какие шаги им нужно предпринять для продвижения.

Горизонтальная модель карьеры. Возможность развиваться в рамках одной должности путем приобретения новых навыков и знаний, что может включать участие в проектах, прохождение курсов и тренингов.

Оценка и развитие компетенций. Регулярная оценка компетенций сотрудников с помощью аттестаций и обратной связи. Это может помочь выявить сильные и слабые стороны, а также определить области для развития.

Разработка индивидуальных планов обучения и развития, которые помогут сотрудникам набирать необходимые навыки для следующих должностей.

Менторство и наставничество. Создание программ менторства, где более опытные сотрудники помогают новичкам адаптироваться и развиваться в компании. Это может способствовать более быстрому карьерному росту.

Прозрачность карьерных возможностей. Регулярное информирование сотрудников о доступных вакансиях и возможностях карьерного роста внутри компании. Можно использовать внутренние коммуникационные каналы для этого.

Поощрение и мотивация. Разработка системы поощрений для сотрудников, которые активно развиваются и демонстрируют готовность к новым вызовам. Это может включать бонусы, повышение оклада или дополнительные льготы.

Регулярные обратные связи. Внедрение системы регулярных отзывов о работе сотрудников, что позволит им понимать, насколько они близки к достижению своих карьерных целей.

Эти элементы помогут создать эффективную программу карьерного роста, которая будет способствовать не только развитию сотрудников, но и повышению общей эффективности организации.

В таблице 14 представлена программа карьерного роста.

Таблица 14 - Программа карьерного роста методиста

Текущий уровень	План, количество отработанных лет,	Перспектива
Помощник воспитателя	3	Воспитатель
Воспитатель	5	Старший воспитатель
Старший воспитатель	6	Методист (заместитель по учебной работе)

Таким образом, отметим, что сотрудник будет видеть открытость системы кадрового продвижения.

Карьерный рост возможен при расширении производства или при увольнении сотрудника, занимающего должность.

Второе предложение: формирование программы карьерного роста. Предлагается усовершенствовать вопрос продвижения сотрудника по карьерной лестнице.

Таблица 15 - Решаемые проблемы в рамках предложенных мероприятий

Мероприятие	Решаемая проблема	Ожидаемый эффект
Расширение положения о премировании	Снижение уровня текучести	Экономический, социальный
Программа карьерного роста	Снижение уровня недовольства и рост производительности труда	Экономический, социальный
Оптимизация графика работы и отдыха	Снижение уровня недовольства и рост производительности труда	Экономический, социальный
Нематериальные методы мотивации	Снижение уровня текучести	Экономический, социальный

Эффективность мероприятий определяется по нескольким ключевым факторам: социальная результативность и финансовая результативность.

Эффективность социальной политики измеряется, прежде всего, снижением уровня текучести кадров. Финансовый эффект необходимо оценить, проанализировав понесенные затраты и полученные выгоды.

Кроме того, предлагается ввести балльно-рейтинговую систему оценки

трудовой деятельности воспитателя.

Для этого создается творческая группа, которая проинформирована всеми нюансами деятельности организации. Данная группа определяет критерии, связанные с должностными обязанностями персонала, заслугами и творческим потенциалом личности.

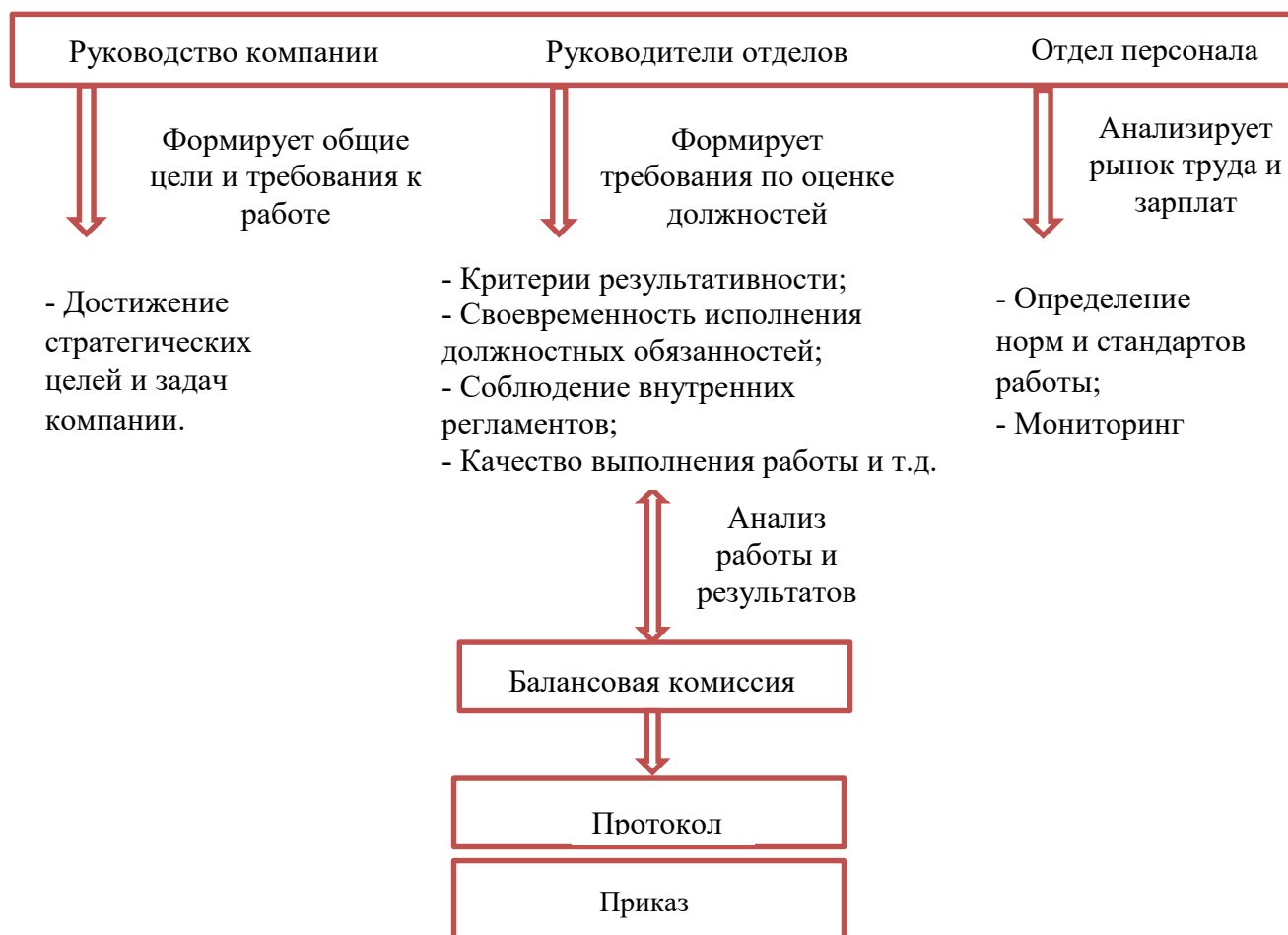


Рисунок 8 - Модель балльной системы стимулирования персонала

При разработке показателей стимулирующих выплат необходимо придерживаться следующих правил, чтобы избежать конфликтов.

- формировать четкие требования, при оценке должностных обязанностей;
- состав показателей должен отражать необходимые профессиональные компетенции, необходимых для организации;

- цифра измерения должна быть применена к каждому показателю.

Общая сумма стимулирующих выплат не может превышать размера «стимулирующего» фонда.

Оценка результатов работы сотрудников:

Шкала оценки:

По каждому из критериев оценки должна быть разработана шкала (2-, 5-10-балльная и др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов.

Например, «0» ставится в следующих случаях:

- работа (соответствующий пункт) не представлена в установленные сроки;
- допущены ошибки в представленных документах (качество);
- отклонение от стандарта (качество);
- обоснованные претензии со стороны руководства.

Все баллы, представленные сотрудником, при четком контроле, фиксируются в специальных бланках, при рассмотрении которых специально избранная комиссия, при подведении итогов, могла распределить стимулирующие выплаты.

С итоговой оценкой своей профессиональной деятельности имеет право ознакомиться каждый сотрудник организации, и, при несогласии с ней, опротестовать апелляцией.

Затраты на внедрение пересмотренных мероприятий для данной организации приведены в таблице 16, данные которых вычислены исходя из количества персонала, которым положена система выплат и надбавок.

Таблица 16 - Уровень затрат на внедрение мероприятий

Мероприятие	Статья затрат	Сумма за год, тыс. руб.
Расширение положения о премировании	Сумма премиальных выплат	234
Программа карьерного роста	-	-
Совместные проекты	-	-
Совместные спортивные и организационные мероприятия	Проведение спортивных мероприятий	45
-		279

Сумма премиальных выплат рассчитана исходя из числа потенциальных претендентов на получение премии и суммы премии. Которая будет утверждена на предприятии в положении о премировании.

Также отметим экономию предприятия при поиске новых сотрудников, так как совершенствование системы мотивации повлечет снижение текучести кадров.

Когда компания сталкивается с увольнениями и трудностями в найме, сотрудники, оставшиеся в штате, вынуждены брать на себя обязанности, соответствующие нескольким позициям. Это неизбежно сказывается на общей производительности труда.

Дефицит кадров и текучка приводят не только к временным издержкам, но и к снижению объемов производства, которое можно оценить в человеко-часах и их денежном эквиваленте.

Ожидается увеличение вовлеченности персонала, что позитивно отразится на работе всей организации.

Инструменты командообразования и совместные проекты позволяют сотрудникам ощутить свою важность и значимость в компании, что, в свою очередь, способствует повышению их заинтересованности в деятельности организации. Материальное стимулирование и моральная поддержка также формируют у работника чувство ценности, что положительно сказывается на его вовлеченности.

В заключение отметим, что реализация предложенных мер принесет не только социальные выгоды в виде повышения вовлеченности персонала, но и ощутимый экономический эффект.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых направлений

Анализ текучести кадров и связанных с ней затрат очень актуален и важен для понимания экономической эффективности работы предприятия.

Давайте более подробно рассмотрим вашу информацию и структурируем её для лучшего восприятия.

Текучесть кадров и её влияние на затраты предприятия.

Причины увольнения.

В 2023 году большинство уволившихся сотрудников покинули организацию по собственному желанию из-за неудовлетворенности графиком работы или уровнем оплаты труда.

Это указывает на необходимость пересмотра условий труда и системы мотивации для повышения удержания сотрудников.

Введение новых сотрудников.

Чтобы ввести нового сотрудника в содержание деятельности организации необходимо примерно 4-5 рабочих дней, что соответствует 32-40 рабочим часам.

Также нужен обязательный контроль его деятельности, что требует дополнительных временных затрат.

Временные затраты на поиск и обучение.

Поиск сотрудника: 2 часа.

Обучение и инструктаж: 7 часов (два неполных рабочих дня).

Контроль качества работы нового сотрудника: 3-4 часа (один неполный рабочий день).

Экономические потери.

Совокупные затраты.

Поиск: 2 часа

Обучение: 8 часов

Контроль: 4 часа

Общие затраты на одного нового сотрудника: 13 - 14 часов.

Финансовые затраты.

При условии, что стоимость одного человеко-часа остаётся неизменной, можно рассчитать общие затраты на одного нового сотрудника.

Сокращение временных затрат на поиск и обучение сотрудников приведет к уменьшению расходов предприятия, что в свою очередь может способствовать росту прибыли.

Прогнозируемые результаты:

- снижение текучести кадров. Улучшение условий труда и системы мотивации может привести к снижению текучести кадров и, как следствие, к уменьшению затрат на поиск, обучение и контроль новых сотрудников;
- увеличение прибыли. Сокращение временных затрат на обучение и контроль качества работы новых сотрудников позволит оптимизировать ресурсы и улучшить финансовые показатели предприятия.

Таким образом, оценка экономических потерь и поиск путей их сокращения являются важными шагами для повышения эффективности работы организации и улучшения её финансовых результатов.

Таблица 17 - Уровень экономии ресурсов при постоянстве кадров

Показатель	До мероприятий	После мероприятий
Отработано времени всеми сотрудниками, чел./час	77120	80976
Стоимость 1 чел./часа, тыс. руб.	0,672	0,689
Совокупные затрат при поиске, обучении и контроле качества работ при приеме нового сотрудника, час.	80	10

Продолжение таблицы 17

1	2	3
Совокупные затрат при поиске, обучении и контроле качества работ при приеме нового сотрудника, тыс. руб.	54	7

На рисунке 9 отражены данные таблицы 17.

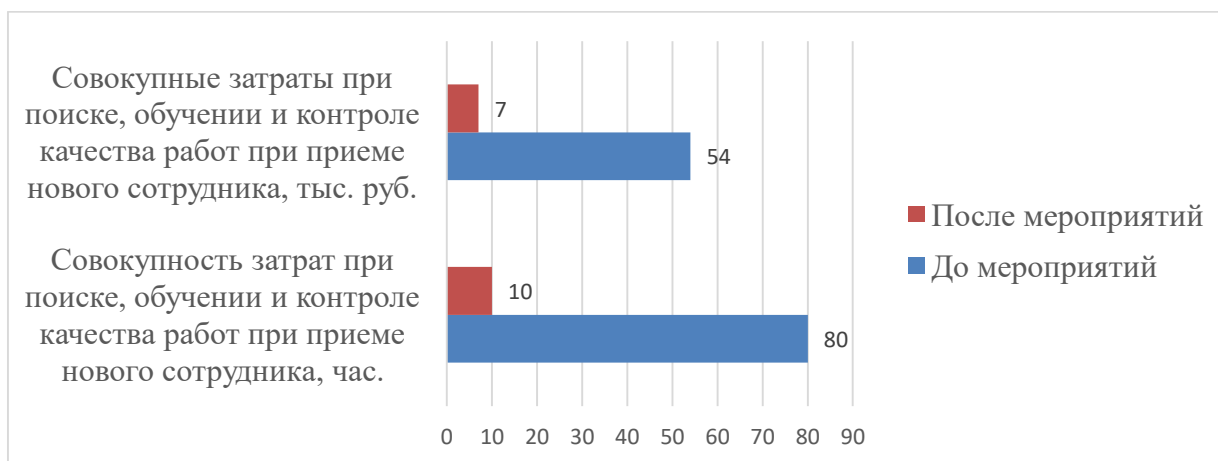


Рисунок 9 - Уровень экономии финансовых ресурсов при постоянстве кадров

Сокращение затрат на обучение.

- снижение затрат;

Затраты на обучение сотрудников сокращаются с 54 тыс. руб. до 7 тыс. руб., что значительно снижает финансовую нагрузку на предприятие.

- затраты на одного обучающегося;

В среднем на одного обучающегося уровень затрат составляет 24 тыс. руб.

При приеме на работу 5 новых сотрудников затраты на обучение составят:

$$24 \text{ тыс. руб.} \times 5 = 120 \text{ тыс. руб.}$$

$$24 \text{ тыс. руб.} \times 5 = 120 \text{ тыс. руб.}$$

Потери производительности:

- заниженный темп производительности;

Новый сотрудник выполняет объем работ за 16 часов, в то время как

старый сотрудник выполнял его за 8 часов.

Это создает потерю рабочего времени в течение первого месяца:

За 22 дня:

$22 \text{ дня} \times 8 \text{ часов} = 176 \text{ часов}$ на одного нового сотрудника

$22 \text{ дня} \times 8 \text{ часов} = 176 \text{ часов}$ на одного нового сотрудника

Для 5 новых сотрудников: $176 \text{ часов} \times 5 = 880 \text{ чел. / часов.}$

$176 \text{ часов} \times 5 = 880 \text{ чел. / часов.}$

– экономические потери.

Зная стоимость 1 чел. / часа (0,689 руб.), экономические потери составят:

$880 \text{ чел. / часов} \times 0,689 \text{ руб.} = 606 \text{ тыс. руб.}$

$880 \text{ чел. / часов} \times 0,689 \text{ руб.} = 606 \text{ тыс. руб.}$

Итоговая таблица затрат:

Таким образом, совокупная сумма затрат при принятии нового сотрудника включает:

Затраты на обучение: 120 тыс. руб.

Экономические потери из-за заниженной производительности: 606 тыс. руб.

Общие затраты: $120 \text{ тыс. руб.} + 606 \text{ тыс. руб.} = 726 \text{ тыс. руб.}$

Выводы подчеркивают важность эффективного обучения и адаптации новых сотрудников для минимизации затрат и увеличения производительности. Оптимизация этих процессов может существенно повлиять на финансовые результаты предприятия.

Таблица 18 - Совокупная сумма затрат при принятии новых кадров

Показатель	До мероприятий	После мероприятий
Совокупные затрат при поиске, обучении и контроле качества работ при приеме нового сотрудника, тыс. руб.	54	7
Обучение нового персонала, тыс. руб.	120	0
Потери производительности, тыс. руб.	606	0

Продолжение таблицы 18

Показатель	До мероприятий	После мероприятий
Итого затрат	780	7

Чтобы сопоставить экономию и затраты по внедрению мероприятий составим таблицу 19.

Таблица 19 - Эффективность мероприятий

Показатель	Сумма
Экономия от мероприятий, тыс. руб.	780
Затраты на внедрение мероприятий, тыс. руб.	345
Эффективность, тыс. руб.	435

Исходя из данных таблиц 18 и 19, сделаем вывод, что после внедрения изменений суммарные потери времени, объем незанятого времени и издержки будут существенно оптимизированы, что отразится на эффективности каждого работника.

Для результативного и своевременного выполнения задач крайне важно учитывать уровень заинтересованности персонала. Компания регулирует мотивацию сотрудников посредством корректировки графиков, премирования и оценки экономических показателей.

Сокращение времени, затрачиваемого на поиск и адаптацию новых специалистов, также является важным фактором.

Предложенные меры и их реализация, в завершении их реализации, обязаны привести к уменьшению текучки кадров организации, что, несомненно, должны привести к положительному результату и на экономическому, и на социальному составляющему элементу предприятия. На эффективную работу организации напрямую влияет хорошо организованная, а главное, слаженная работа всего коллектива. В оптимизированной системе

мотивации для данной организации предложены инновационные, современные подходы нематериальной мотивации. В процессе работы над второй главой были выявлены вопросы, касающиеся предприятия дошкольного образования. В МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» применяется линейно-функциональная структура управления, которая предполагает иерархическое построение управленческого аппарата. По результатам анализа кадров выявлена значительная текучесть. Проведена оценка системы мотивации и выявлены проблемные области.

Для повышения производительности труда, в частности повышения мотивации сотрудников организации, были разработаны и опробированы усовершенствованные методы и приемы, а также прослежена их положительная динамика. В частности, предложено разработать систему бонусов в рамках бально-рейтинговой оценки работы, оптимизировать график работы и оплачивать переработки, а также внедрить систему карьерного роста с обучением за счет организации.

В результате реализации, предложенных мер ожидается сокращение потеряннного времени, увеличение свободного времени и снижение затрат. Важно учитывать уровень мотивации сотрудников для эффективного выполнения задач.

Предлагаемые направления позволят оптимизировать систему нематериальной мотивации, что, в свою очередь, повысит производительность персонала.

Заключение

Целью работы ставилась разработка рекомендаций по совершенствованию нематериальной системы мотивации персонала МАДОУ ЦРР «Сказка».

В ходе решения поставленных задач было выявлено, что нематериальное стимулирование труда подразумевает мотивацию и вознаграждение за поведение и производительность сотрудников не денежными или материальными средствами. Она подчеркивает удовлетворение потребностей сотрудников более высокого уровня, таких как самореализация, чувство выполненного долга, признание и социальная идентичность и т. д.

Нематериальные стимулы являются важной частью механизма стимулирования. Они могут компенсировать недостаток материальных стимулов и отсутствие энтузиазма среди членов. Они также могут дать полную свободу позитивному творчеству и энтузиазму каждого сотрудника в долгосрочной перспективе, тем самым реализуя самих сотрудников.

Мотивация персонала приносит плоды лишь тогда, когда руководство способно обеспечивать и поддерживать тот самый уровень производительности, который соответствует выплачиваемому вознаграждению. Задача стимулирования заключается не просто в том, чтобы заставить сотрудника работать, а в том, чтобы он превосходил ожидания, заложенные в трудовом договоре. Достижение этой цели возможно лишь при условии комплексного подхода к системе мотивации труда.

Во второй главе в рамках решения поставленных задач, было определено что особенность исследуемого экономического субъекта в организационно-правовой форме (МАДОУ), в специфике деятельности (детский сад), в форме финансирования (муниципальное учреждение). При этом в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» укомплектован штат персонала, которые не во всем согласен с системой управления в деятельности МАДОУ ЦРР ДС

«Сказка».

Формально в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» существует система оценки персонала, но фактически вопрос остается эффективным только в документах.

В целом результаты анкетирования позволили выявить некоторые недостатки в реализации кадровой политики организации, которые снижают уровень мотивации персонала на повышение производительности труда, а именно:

- увеличение количества рабочего времени, без предупреждения;
- отсутствие дополнительных выплат квалификации за стаж работы;
- режим работы, который возмещается только как часть стоимости и не стимулируется дополнительными платежами;
- обучение практически все проходит за счет самих сотрудников;
- аттестация проводится в большей степени формально;
- отсутствие системы продвижения кадров.

При анализе регламентации трудовой деятельности, при оценке степени соответствия графика работы установленным нормам, следует учитывать возможность задержек сотрудников из-за повышенной нагрузки и недостатка персонала.

Для мотивации работников к увеличению производительности труда часто применяются разнообразные стимулы, направленные на улучшение качественных показателей, такие как премиальные выплаты, ежегодные вознаграждения и дополнительные выплаты.

Обобщая материал, можно сделать вывод о проблемных ситуациях в системе управления персоналом в МАДОУ ЦРР ДС «Сказка», в частности стоит уделить внимание вопросу нематериальной мотивации.

В ходе анализа кадров была выявлена незначительная текучка кадров.

Анализ системы мотивации выявил ряд недочетов. В детском саду «Сказка» мотивация исследовалась с акцентом на нематериальное стимулирование и вовлеченность персонала. Положение об оплате труда –

внутренний документ, определяющий принципы оплаты и стимулирования, информирующий сотрудников о порядке и сроках выплат, осуществляемых дважды в месяц.

Недостаточная нормированность графика работы приводит к задержкам из-за большого объема работы и нехватки персонала. Отсутствует система обучения и карьерного роста, повышение квалификации происходит за счет сотрудников.

Опрос показал, что сотрудники продолжают работать в организации из-за отсутствия альтернативных вакансий, а не из-за мотивации.

Для решения проблем предложены: разработка бонусной системы на основе балльно-рейтинговой оценки, оптимизация графика с оплатой переработок, внедрение системы карьерного роста с обучением за счет учреждения.

В результате реализации, предложенных мер ожидается сокращение общих потерь времени компании, увеличение свободного времени сотрудников и снижение затрат, что повысит эффективность работы каждого сотрудника. Мотивация персонала играет ключевую роль в своевременном и качественном выполнении обязанностей.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2021. - 120с.
2. Волгин А.П. Управление в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин. – М.: Инфра-М, 2021. – 376 с.
3. Волкова, Ю. А. Управление персоналом: учебное пособие / Ю. А. Волкова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 208 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2019. – 320 с.
5. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. - изд. 2-е. – Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 2019. -276с.
6. Григорьева, Т. С. Социальная политика и социальный менеджмент: вопросы теории и практики / Т. С. Григорьева. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2020. – 280 с.
7. Гражданский кодекс РФ. Часть первая: федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 01.12.2015. № 318-ФЗ) / Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 32. – Ст. 3301.
8. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент / Г.А Дмитренко. - Минск.: МАУП, 2021. – 610 с.
9. Дмитриев Ю. Управление персоналом в современных условиях / Ю. Дмитриев. – Владимир.: Юниор, 2021. -387с.
10. Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии: монография / Г.З. Ахметова, М.Ю. Маковецкий, А.П. Рудницкая, В.В. Юдаев; под ред. Г.З. Ахметовой, А.П. Рудницкой; Московский университет им. С.Ю. Витте; каф. Рекламы и человеческих ресурсов. – Москва: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2024.
11. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / М.Н. Крейнина. – М.: Дело и сервис, 2019. – 372 с.
12. Кузьмина, Н. М.Современные подходы к управлению

персоналом.2021. - 256 с. Издательство: РГГУ. ISBN 978-5-7281-1714-0.

13. Маковецкий М.Ю., Рячкин А.Ю. Современные тенденции развития экономики и управления в условиях цифровизации // Двадцать шестые апрельские экономические чтения: материалы всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14 апреля 2020 года. – Омск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Омский филиал, 2020. – С. 132-138.

14. Морозова, С. П. Адаптация сотрудников в организации как фактор повышения эффективности управления. Журнал: Управление и инновации. 2020. - Т. 3, №1. С. 45-52. DOI 10.30972/2310-1286-2020-3-1-45-52.

15. Основы законодательства РФ об архивном фонде РФ и архивах. Постановление Верховного Совета РФ от 07.07.1993. № 5342-1/ Собрание законодательства РФ. – 2022. – Ст. 127.

16. Поршнев А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнев. – М., 2021. – 207с.

17. Рынок труда: учебное пособие / С.Г. Ермолаева. — Екатеринбург: Изд-во Урал.ун-та, 2020. — 108 с.

18. Рынок труда: учебник для вузов / В.С. Буланов [и др.]; под ред. В.С. Буланова и Н.А. Волгина. — 3-е изд., перераб. и доп.— М.: Экзамен, 2022. — 479 с.

19. Сайт МАДОУ ЦРР ДС «Сказка» [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 28.07.2008 № 123 (ред. от 29.07.2017). URL: <https://bel-skazka.gosuslugi.ru/>

20. Социальный менеджмент / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Юнити, 2021. - 670с.

21. Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2019. – 203 с.

22. Трудовой кодекс РФ. 2017. / Собрание законодательства РФ. – 2017. -№ 116-ФЗ. – СТ. 1332.

23. Устинов, Д. Г. Теория и практика социального менеджмента / Д.

Г. Устинов. – Челябинск: ЧелГУ, 2021. – 240 с.

24. Управление персоналом организации: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2023. — 370 с.

25. Управление персоналом: Энциклопедический словарь. / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2021. -987с.

26. Формирование механизмов устойчивого развития субъектов малого и среднего бизнеса: теоретические и прикладные аспекты / Г.З. Ахметова, Е.И. Балалова, Е.В. Рибокене [и др.]. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2023. – 219 с.

27. Цветаев В.М. Управление персоналом / В.М. Уветаев. – СПб: Питер, 2021. – 301 с.

28. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении / В.Н. Чернышев. – СПб.: Изд-во АЛЬФА, 2022. – 250 с.

29. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Б. Швальба. – М.: Финпресс, 2021. – 306 с.

30. Шекшня С.В. Управление персоналом современных организаций/С.В. Шекшня – М., 2019. – 142 с.

31. Шкатулла В.И. Структура кадровой службы в современных условиях / В.И. Шкатулла. – М.: Зерцало, 2020. – 348 с.

32. Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации / Г.А. Шребер. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 251 с.

33. Щекин Г. Как строить организацию: Научно-практическое пособие / Г. Щекин. - К.: МАУП, 2019. -380 с.

34. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. — М.: Вузовский учебник, 2021. — 302 с.

Приложение А

Опросник диагностики существующей системы мотивации

Уважаемый сотрудник!

Приглашаем Вас принять участие в опросе. Опросник состоит из двух частей. Отметьте плюсом, подходящий для Вас вариант.

Опрос проводится анонимно. Просим указать только следующую информацию: стаж работы в организации (подчеркните нужное): до 1 года; от 1 года до 3 лет; от 3 до 5 лет; от 5 до 10 лет; от 10 лет и более.

Пол (подчеркните нужное): женский/мужской.

Возраст: _____.

Представьте, что Вы устраиваетесь на работу. Насколько важны для Вас при выборе работы следующие параметры?

Таблица А.1 - Опросник диагностики существующей системы мотивации

Параметры	Абсолютно не важно	Не важно	Затрудняюсь ответить	Важно	Очень важно
Наличие фиксированной зарплаты					
Наличие зарплаты, зависящей от количества проделанной работы (сдельная)					
Белая зарплата					
Наличие социального пакета					
Добровольное медицинское страхование					
Компенсация питания					
Компенсация проезда					
Наличие бесплатной парковки					
Компенсация мобильной связи					
Оплата спортивных абонементов					
Отношения в коллективе					
Возможность выполнять разнообразную работу, используя творческие способности					
Возможность выполнять строго определенную работу, четко следовать инструкциям					
Возможность участвовать в корпоративных мероприятиях и праздниках					
Возможность работы по специальности					
Возможность карьерного роста					
Возможность получения ссуды в компании					

Продолжение Приложения А

Оцените теперь эти же параметры на Вашем настоящем месте работы

Продолжение таблицы А.1

Параметры	Абсолютно не важно	Не важно	Затрудняюсь ответить	Важно	Очень важно
Наличие фиксированной зарплаты					
Наличие зарплаты, зависящей от количества проделанной работы (сдельная)					
Белая зарплата					
Наличие социального пакета					
Добровольное медицинское страхование					
Компенсация питания					
Компенсация проезда					
Наличие бесплатной парковки					
Компенсация мобильной связи					
Оплата спортивных абонементов					
Отношения в коллективе					
Возможность выполнять разнообразную работу, используя творческие способности					
Возможность выполнять строго определенную работу, четко следовать инструкциям					
Возможность участвовать в корпоративных мероприятиях и праздниках					
Возможность работы по специальности					
Возможность карьерного роста					
Возможность получения ссуды в компании					

Ваши предложения и пожелания:

Спасибо за ответы!

Приложение Б

Положение о нематериальном стимулировании

ПРИНЯТО:

на Педагогическом совете
МАДОУ «Центр развития ребенка
— детский сад «Сказка» г.
Белоярский»

Протокол № 5 от 24.10.2021г.

УТВЕРЖДЕНО:

Заведующий МАДОУ «Центр
развития ребенка – детский сад
«Сказка» г. Белоярский»
/ Курбачева О.В.

Приказ № 496 от 25.10.2021г.



ПОЛОЖЕНИЕ о нематериальном стимулировании

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов, для сотрудников МАДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Сказка» г. Белоярский» (далее МАДОУ).

1.2. Все сотрудники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

1.3. Выделение средств для поощрения сотрудников предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения сотрудников. Фонд нематериальной стимуляции формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей организации. При отсутствии прибыли в обществе фонд нематериального поощрения не формируется.

2. Структура системы нематериального стимулирования

2.1. Пакет системы нематериального стимулирования формируется из следующих основных видов нематериальных стимулов:

2.1.1. Поощрение сотрудников:

- общественное признание – публичное признание результатов труда сотрудников в виде благодарности (п. 3.1);
- награждение – выдача статусных знаков отличия, грамот, дипломов (п. 3.2);
- ценные подарки – вручение сувениров, купонов на приобретение ценных вещей и т. д. (п. 3.3 и 3.4);

2.1.2. Изменение статуса сотрудника – повышение по службе, ротация или другая желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности (п. 3.5).

2.1.3. Обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации (п. 3.6).

2.1.4. Организация корпоративного досуга – выезды на природу и иные мероприятия, конкурсы с участием ближайших родственников, выставки и конкурсы для детей сотрудников (п. 3.7).

2.1.5. Льготы, не предусмотренные Трудовым кодексом РФ, – предоставление сотрудникам программ негосударственных пенсионных фондов, льгот по кредитам, страхованию жизни, материальной помощи и пр. (п. 4).

2.2. К дополнительным мерам относятся разнообразные малобюджетные программы стимулирования сотрудников (п. 5).

Рисунок Б.1 - Положение о нематериальном стимулировании

Продолжение Приложения Б

3. Порядок применения основных нематериальных стимулов

3.1. Ко всем группам сотрудников возможно применить следующие виды общественного признания:

- объявление благодарности за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за экономию средств организации, новаторство, рационализаторскую деятельность;
- занесение на Доску почета за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, а именно: за перевыполнение производственного плана, досрочное выполнение производственного плана, улучшение качества производимой продукции (оказываемых услуг, выполняемых работ);
- награждение Благодарственным письмом за продолжительную и безупречную работу, добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение трех лет;
- награждение Почетной грамотой за продолжительную и безупречную работу, за добросовестное исполнение трудовых обязанностей в течение пяти лет;
- присвоение звания «Лучший профессионал года» за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, профессиональное мастерство, достижение высоких профессиональных результатов и показателей.

3.2. Сотрудников награждают знаками отличия (значком МАДОУ, кубками, грамотами и дипломами) в случае участия и занятия победных мест в корпоративных профессиональных и спортивных соревнованиях или других конкурсах.

3.3. Сотрудников награждают ценными подарками к юбилейным датам (45, 50, 55, 60, 65 лет). Стоимость подарков для всех юбиляров одина и определяется в зависимости от размера фонда нематериального поощрения.

3.4. Сотрудников награждают ценными подарками за добросовестное исполнение трудовых обязанностей, высокие результаты работы и творческие достижения.

3.5. Изменение статуса, должности сотрудника производят в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении о кадровом резерве МАДОУ.

3.6. Обучение персонала применяют как способ нематериального стимулирования в соответствии с правилами и нормами, утвержденными в Положении об обучении персонала МАДОУ.

3.7. С целью объединить интересы сотрудников и организации, выразить благодарность сотрудникам за труд организация проводит:

- мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый год, День защитника Отечества, Международный женский день);
- мероприятия для чествования организации (день рождения организации, юбилей организации);
- мероприятия для чествования сотрудников (церемония награждения «Лучший профессионал»);
- мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);
- мероприятия с участием членов семьи (конкурс рисунка для детей сотрудников).

4. Порядок применения дополнительных нематериальных стимулов

4.1. В перечень нематериальных стимулов, которые разработаны для разнообразия системы нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников, входят:

- переходящий кубок первенства за достижения недели;
- фотосессия профессионального фотографа в студии;
- билеты в кино, театр, на концерт;

Рисунок Б.2 - Положение о нематериальном стимулировании

Продолжение Приложения Б

- редкие профессиональные книги;
- корпоративный автомобиль в повседневное пользование;
- корпоративный автомобиль с водителем;
- путевка в санаторий;
- именной рабочее кресло и мебель на заказ;
- публикация статьи о сотруднике в корпоративном издании;
- купоны на приобретение ценных вещей;
- исполнение мечты;
- особый день рождения.

4.2. Данный перечень применяется заместителями заведующего и отделом кадров дополнительно к основному компенсационному пакету, в качестве вспомогательных средств для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили для выполнения рабочих задач.

4.3. Выбирая нематериальные стимулы из приведенного перечня, заместители заведующего и отдел кадров выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей.

4.4. Выбранные нематериальные стимулы утверждает заведующий и передает сотрудникам отделу кадров для реализации.

4.5. Перечень нематериальных стимулов может быть дополнен по решению заведующего на основании определенных запросов и пожеланий персонала организации, выявленных при опросе и анкетировании персонала.

5. Требования к оформлению и реализации мероприятий

5.1. Меры поощрения не применяются к сотрудникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непереносимым основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение сотрудником своих трудовых обязанностей.

5.2. Добросовестным является исполнение трудовых обязанностей сотрудником в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выполнению его работы, с соблюдением правил и норм, установленных трудовым договором, должностной инструкцией, Правилами внутреннего трудового распорядка, инструкциями и требованиями по охране труда и другими документами.

5.3. Представление о всех видах поощрения, ходатайство о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет оформляет отдел кадров и передает для согласования заместителям заведующего. После чего согласованное представление (ходатайство) отдел кадров передает на утверждение заведующему.

5.4. Представление о применении мер поощрения, которые требуют денежных инвестиций, согласовывается с бухгалтерией МАДОУ.

5.5. Во время согласования бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительных документов и объяснений, подтверждающих наличие оснований (мотива) для поощрения сотрудника.

5.6. На основании согласованного представления отдел кадров готовит проект приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и передает его заведующему совместно с представлением.

Рисунок Б.3 - Положение о нематериальном стимулировании

Продолжение Приложения Б

5.7. На основании согласованного ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника отдел кадров готовит проект приказа о включении в компенсационный пакет дополнительных льгот и передает его заведующему совместно с ходатайством.

5.8. Представление о применении мер нематериального стимулирования подается уполномоченным лицом на согласование не позднее чем за две недели до применения поощрения к сотруднику.

5.9. Срок согласования с бухгалтерией – пять дней с момента получения представления. Согласованное представление бухгалтерия передает в отдел кадров.

5.10. Сроки согласования с отделом кадров:

- три дня с момента получения согласованного с бухгалтерией представления о применении мер материального поощрения сотрудника (сотрудников);

- шесть дней с момента получения представления о применении мер морального поощрения сотрудника (сотрудников).

5.11. Заведующий в течение пяти дней со дня получения представления о поощрении и проекта приказа о поощрении сотрудника (или сотрудников) и при наличии оснований рассматривает и издает приказ о поощрении сотрудника (или сотрудников).

6.12. Заведующий в течение пяти дней со дня получения ходатайства о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников) и проекта приказа и при наличии оснований рассматривает и издает приказ о включении дополнительных льгот в основной компенсационный пакет сотрудника (или сотрудников).

6.13. С приказом о поощрении сотрудника (сотрудников) знакомят под подпись в течение трех дней с момента подписания приказа заведующим. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании сотрудников или путем размещения соответствующего объявления на Информационной доске и официальном сайте МАДОУ.

6.14. В трудовую книжку и личную карточку сотрудника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством РФ, а также коллективными договорами, Правилами внутреннего трудового распорядка МАДОУ, уставом и Положением о дисциплине МАДОУ.

7. Порядок реализации норм и правил Положения

7.1. Заместители заведующего планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц и отдают его на согласование в отдел кадров.

7.2. Отдел кадров планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные настоящим Положением.

7.3. В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел кадров может привлекать сторонние организации для оказания услуг по организации корпоративных мероприятий.

7.4. План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом кадров и утверждается заместителями заведующего на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

Специалист отдела кадров

25.10.2021г.



С.А. Бессонова

Рисунок Б.4 - Положение о нематериальном стимулировании

Приложение В

Система управления структура МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»

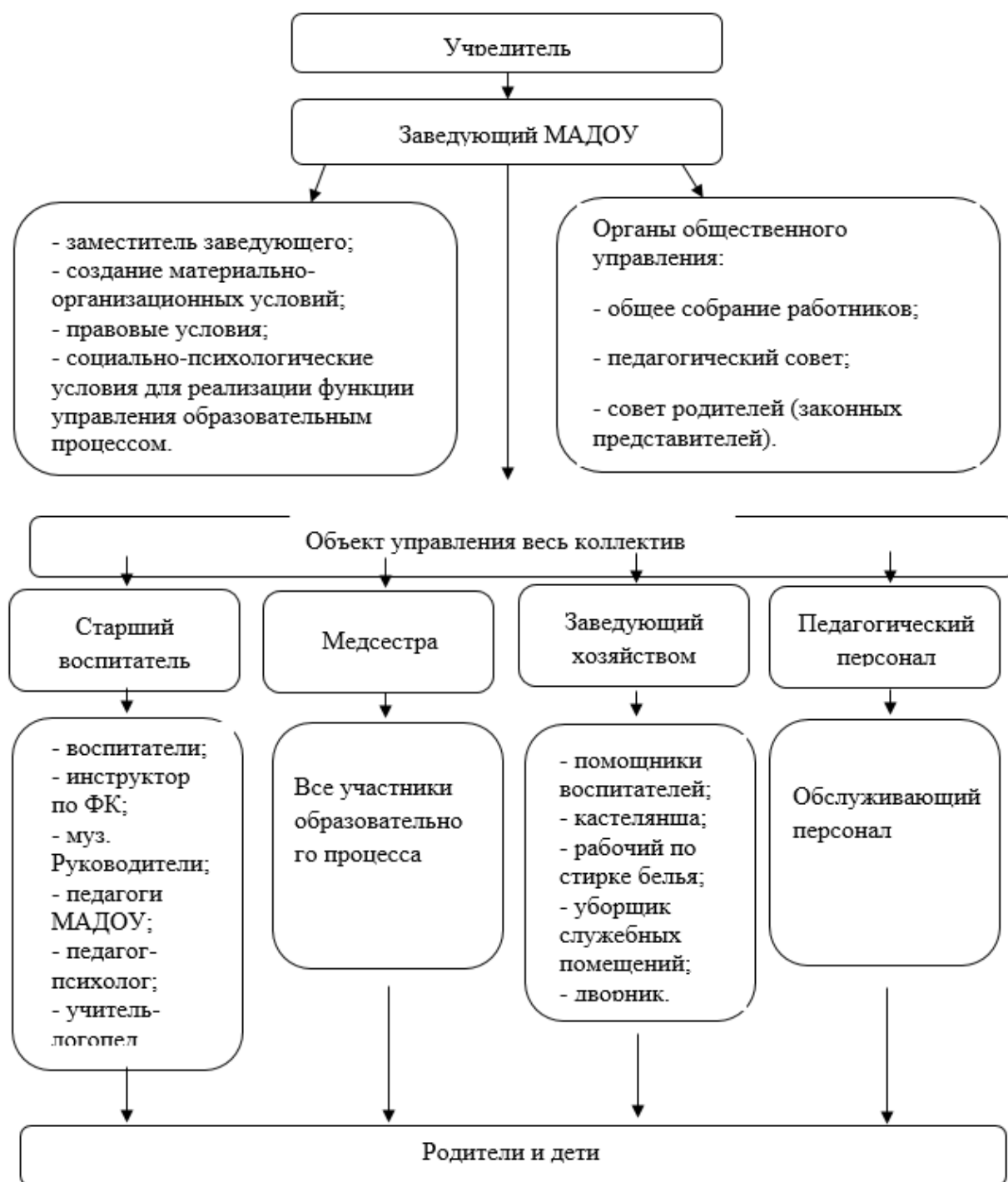


Рисунок В.1 - Система управления структура МАДОУ ЦРР ДС «Сказка»