

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 Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала
(на примере МАУК «Кировский городской Дворец Культуры»)

Обучающийся

А.И. Никитина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Никитина Алена Игоревна

Тема работы: Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала (на примере МАУК «Кировский городской Дворец культуры»)

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

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала в МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Объект исследования – МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Методы исследования – систематизация, обобщение, сравнительный анализ, дедукция, индукция, вертикальный и горизонтальный анализ, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические основы системы нематериальной мотивации персонала, проведен анализ системы нематериальной мотивации персонала, предложены рекомендации, направленные на совершенствование системы нематериальной мотивации персонала и спрогнозирована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала позволят устранить выявленные недостатки системы управления персоналом организации, реализовать ее скрытые потенциалы, повысить качество труда в организации и управления им, и как следствие, улучшить экономическое положение.

Практическая значимость работы заключается в потенциально возможном применении результатов исследования, полученных в подразделах 2.2, 3.1, 3.2, в текущей и перспективной деятельности МАУК «Кировский

городской Дворец культуры», а также иных организаций со схожими характеристиками.

Структура и объем выполненной работы.

Работа структурно представлена введением, тремя разделами, отражающими решение поставленных задач, заключением, списком используемой литературы и приложениями. Общий объем работы, исключая приложения, составляет 64 страницы машинописного текста, в том числе 12 таблиц и 12 рисунков.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала.....	9
1.1 Мотивация и стимулирование сотрудников: экономическое содержание и роль в организации	9
1.2 Методы и способы нематериальной мотивации персонала в организации	16
2 Организационно-экономическая характеристика МАУК «Кировский городской Дворец культуры».....	23
2.1 Общая характеристика предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры»	23
2.2 Анализ организационной культуры предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры»	28
2.3 Анализ финансовой деятельности МАУК «Кировский городской Дворец культуры»	33
2.4 Оценка системы нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры».....	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МАУК «Кировский городской Дворец культуры».....	45
3.1 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.....	45
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	55
Заключение	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Штатное расписание на МАУК «КГДК» (от 01.10.2022 г).....	2
Приложение Б Характеристика кадрового состава учреждения (МАУК «КГДК»)	8
Приложение В Количество мероприятий за 2021 -2022гг. организованных МАУК «КГДК» (в натуральных показателях)	10
Приложение Г Специалисты, повысившие свою квалификацию в 2022г.	16
Приложение Д Анкета	18

Введение

В условиях современного общества одной из важнейших проблем выступает проблема в области работы с персоналом. Важно понимать, что управление персоналом в организации имеет особенно важное значение для успеха деятельности предприятия в любой сфере деятельности.

Согласно данным исследования «Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2020», участниками которого стали лидеры бизнеса и сферы HR из 119 мировых стран, основные цели их организации предполагает непосредственное взаимодействие с широкой аудиторией заинтересованных сторон, включая отдельных сообщества, в также общество в целом. В качестве основной движущей силы, по данным исследования, было названо расширение прав и возможностей работников в отношениях с работодателями. В 2018-2019 гг. было отмечено множество выступлений работников – их численность побила рекорд 1980-х гг. На данных мероприятиях сотрудники требовали перемен, которые связаны, в первую очередь, с совершенствованием условий труда [19]. Соответственно, в качестве основной социальной потребности выступает совершенствование систем управления на всех уровнях деятельности.

Общество не стоит на месте и постоянно развивается, изменяется. Соответственно, по мере развития общества роль мероприятий нематериальной мотивации будет усиливаться, приобретать все более серьезный характер, что объясняет необходимость комплексного подхода к организации мотивации сотрудников. Благодаря эффективно разработанной системе нематериальной мотивации представляется возможным повысить уровень работоспособности персонала и качество работы в целом, создает ощущение важности каждого члена коллектива для всего предприятия в целом, что повышает уровень лояльности и приверженности.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала в МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала;
- проанализировать организационно-экономические особенности МАУК «Кировский городской Дворец культуры»;
- разработать систему мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Объект исследования – МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Предмет исследования – система нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Информационная база исследования. При выполнении данной работы были использованы специальные литературно-справочные источники, финансовые справочники, учебники, монографии, диссертации и периодическая литература.

Явление мотивации в целом рассматривали Е.Ю. Андрейченко [2], М.А. Бойцов [8], Ф. Герцберг [9]. Сущность системы стимулирования работников в организации изучали В.В. Горгорова, Л.А. Кобина [11], Е.С. Дашкова [12]. Современные подходы к пониманию мотивации исследовали В.А. Балаев, В.С. Гридчин [4], А.С. Овичникова, А.А. Собуйкая [21]. Сущность нематериальной мотивации персонала представлена в работах В.А. Андреевой [1], А.В. Багаутдинова [3], Т.П. Карпова [14], В.Д. Лысенко, А.Д. Лысенко [17], М.М. Муртузалиевой [20]. М.А. Еремеев [13] изучал особенности формирования мотивации к труду, работа которого легла в основу данного исследования.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения результатов исследования руководством предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры» с целью совершенствования

существующей системы нематериальной мотивации персонала, что будет способствовать повышению уровня эффективности работы персонала, снижению текучести кадров и увеличению прибыли предприятия.

Структура работы включает в себя введение, три раздела, восемь параграфов, заключение, список используемой литературы и приложения.

Во введении обозначается актуальность, цель и задачи работы, объект и предмет исследования, информационная база, практическая значимость данной работы, а также ее краткое содержание.

Первый раздел посвящен изучению теоретических аспектов формирования системы нематериальной мотивации персонала. В данной главе определяется экономическое содержание мотивации и стимулирования сотрудников, а также их роль в организации.

Производится анализ подходов к пониманию сущности мотивации и стимулирования, на основании чего составляются авторские определения данных понятий.

Рассматриваются основные методы и способы нематериальной мотивации персонала в организации.

Во втором разделе приводится организационно-экономическая характеристика МАУК «Кировский городской Дворец культуры». Представлена общая характеристика предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Проводится анализ организационной культуры, а также финансовой деятельности предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

Осуществляется оценка системы нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

В третьем разделе описана разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

В данной главе раскрываются основные направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала. Также раскрывается экономическая эффективность предложенных мероприятий.

В заключении приводятся основные выводы по проделанной работе, результаты, отражающие научные и практические итоги выполнения дипломной работы, подводятся итоги.

Список используемой литературы включает в себя все рассмотренные, изученные и проанализированные научные и публицистические труды по данной теме.

В приложении представлены все дополнительные материалы к работе (рисунки, графики, диаграммы), которые затрудняют чтение основного текста, однако содержат в себе полезную информацию.

1 Теоретические аспекты формирования системы нематериальной мотивации персонала

1.1 Мотивация и стимулирование сотрудников: экономическое содержание и роль в организации

Эффективный процесс управления организацией невозможно представить без понимания того, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий. Для повышения эффективности предприятия в условиях высокой конкуренции каждый руководитель должен развивать систему мотивации каждого сотрудника. В том случае, когда такая система разработана правильно, руководитель сможет получить возможность направлять усилия людей и реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо всей организации.

Важно определить сущность понятия мотивации более подробно. Для этого необходимо, прежде всего, понять, что представляет собой понятие мотива. Мотив – это потребности человека, которые вызывают у него определенные действия. Мотив является тем фактором, который определяет, что необходимо делать для того, чтобы удовлетворить потребности индивида [21, с. 640]. М.А. Еремеев [13, с. 260] отмечает, что мотиваторы и мотивы – это такие факторы, которые побуждают человека к определенному действию. В этой связи автор определяет мотивацию как процесс действия мотивов, в случае существования среди них доминирующего.

Как отмечалось во многих исследованиях XX века, мотивация имеет некоторую взаимосвязь с понятием стимулирования. На данном этапе происходило активное развитие менеджмента как науки, и именно в то время сформировалось три независимых друг от друга стадии развития рассмотрения данной взаимосвязи: классическая, стадия развития человеческих отношений и современная. Необходимо изучить каждую из них наиболее подробно.

На первой стадии существует патерналистская концепция, которая основана на системе субъективных показателей, таких как лояльность руководства, стаж работы, исполнительность коллектива. Согласно данному подходу, производительность труда не имеет широких возможностей роста, однако в то же время данное явление полностью не теряет практического значения для ее удовлетворения. К представителям данного подхода относится К. Левин [16, с.137], который отмечает, что высоко мотивированным людям характерен такой уровень ожиданий, который превосходит уровень их достижений.

Другим представителем патерналистской концепции рассмотрения системы мотивация-стимулирование является Т. Мюррей. Автор считает, что в основе мотивации поведения индивида лежат потребности. Он также рассматривает четыре основных типа потребностей: первичные (выживание), вторичные (развитие личности), положительные и отрицательные, явные и скрытые, осознанные и неосознанные. По мнению ученого, для всех людей свойственны однотипные потребности – основные отличия заключаются только в способах и степени их проявления и демонстрации.

Вторая стадия развития менеджмента как науки связаны с теорией подсознательного З. Фрейда [28, с. 77], а также работам Э. Мейо. Как считает З. Фрейд, в основе современных теорий мотивации, которые определяют поведение индивида на предприятии лежат потребность и вознаграждение. Исследователь рассматривает потребность как физиологическое и психологическое, сознательное и бессознательное ощущение индивидом недостатка в чем-либо. Что касается вознаграждения, то данное явление рассматривалось как поощрение, которое может быть внутренним или внешним, которое является особенно ценным и значимым для личности.

Отдельно остановимся на потребностях. Основателем исследования потребностей как социального явления выступает К. Левин [16, с. 98]. Ученый классифицировал потребности индивида на два основных вида: биологические и социальные (квазипотребности). К. Левин отмечает, что

потребности являются не изолированными, а связанными явлениями, т.к. они осуществляют обмен энергией. В данном случае осуществляется коммуникация заряженных систем, повышающая гибкость поведения человека в процессе удовлетворения потребностей, обогащая его адаптационные возможности.

Как отмечает А. Маслоу [18, с. 197], существует определенная единая для всех людей закономерность, которая вызывает у человека желание подниматься от основных физиологических потребностей к более высоким, духовным потребностям, в частности – к самореализации. Это обстоятельство важно учитывать при построении наиболее эффективных систем мотивации сотрудников. Важно помнить, что потребности являются внутренними побудителями активности индивида, выражают определенные блага, необходимые для поддержания функциональности всего организма человека, а также всего общества в целом.

Существует модель Ф. Герцберга [9, с.184], согласно которой существует два основных уровня потребностей: гигиенические и мотивирующие (рисунок 1).

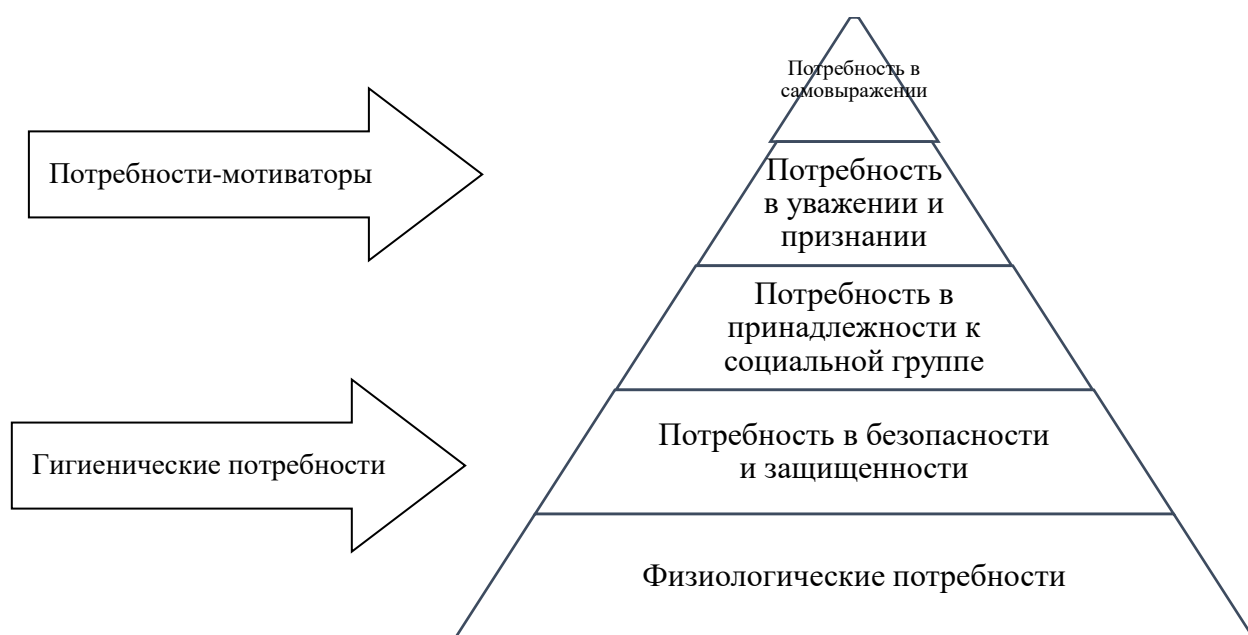


Рисунок 1 – Модель потребностей Ф. Герцберга

Гигиенические потребности предполагают, что в том случае, когда они не могут быть удовлетворены, происходит падение стимула к выполнению трудовой деятельности. При этом удовлетворение такого вида потребностей не оказывает никакого воздействия на продуктивность трудовой деятельности. Иначе говоря, можно сказать, что гигиенические потребности можно рассматривать как базовый инструмент, направленный на снижение недовольства персонала. Также существует зависимость труда от действия мотивирующих потребностей. Стоит отметить еще и тот факт, что падение уровня удовлетворенности мотивирующими потребностями не снижает стимулы к трудовой деятельности.

Важно уточнить, что некоторые представленные подходы к пониманию мотивации изучались в рамках теории трудовых ресурсов, которая сфокусирована вокруг признания взаимосвязи между трудовой деятельностью и удовлетворением потребностей. Здесь стоит отметить такой подход как теории человеческого капитала, в соответствии с которым приводится такое понятие, как «ценность человека», т.е. важность гуманистических начал (здоровья, способностей, навыков и опыта для достижения экономических результатов организации).

Взгляды, противоположные теории человеческого капитала, свойственны С.Л. Рубинштейну [27, с. 97]. Согласно позиции автора, в условиях современности труд может использоваться в производстве для создания продуктов труда. Однако вместе с тем он может рассматриваться и как основной путь формирования личности, т.е. субъекта трудовой деятельности. В трудовой деятельности все подчиняется результату – это обстоятельство предполагает, что невозможно представить себе существование цели деятельности-мотивации внутри самого труда, т.к. оно выражается посредством продукта труда. Исходя из этого, можно сделать вывод, что в качестве мотивов деятельности индивида выступают продукты деятельности другого индивида, а также продукты общественной деятельности.

Исследование проблем мотивации и стимулирования персонала предприятий, а также популярности данной сферы науки в целом, уже к середине XX века существовало большое количество различных теорий мотивации, которые в настоящее время делятся на содержательные и процессуальные. Исследователи, относящиеся к первой группе, рассматривают основную сущность факторов мотивации. Вторая группа ученых и научных деятелей сфокусированы вокруг динамики взаимодействия различных мотивов.

В целом, если выделять общие черты у вышеприведенных подходов, то стоит отметить, что практически все авторы считают, что в основе мотивации лежат потребности, которое в своем множестве являются одинаковыми для всех. Отличными являются только способы проявления активности, а также степень удовлетворенности. Мотивы выступают в качестве базиса, который влияет на возникновение специфичности мотивации, поддерживаемой внешней средой мотивационным механизмом.

С точки зрения современных исследователей мотивационный механизм включает в себя субъективную психологическую и объективную внешнюю стороны его работы. Стоит изучить структуру наиболее подробно. Под субъективной подсистемой понимается внутренняя мотивация, т.е. сам процесс труда, который побуждает человека к определенной деятельности и в результате приводит к удовлетворению потребностей. Иначе говоря, это вид активности, которую выполняет индивид с целью чувства удовлетворения, которое возникает в процессе реализации.

Объективная подсистема – это внешняя мотивация [3, с. 64]. Она напрямую связана с трудовой деятельностью, которая осуществляется сотрудником с целью приобретения выгоды, т.е. вознаграждения за результат своей работы. Итак, мотивационный механизм включает в себя внутренние мотивы, внешние мотивы, побуждающие к труду, а также внешние отрицательные мотивы, которые принуждают к труду. В этой связи важное значение имеет предрасположенность индивида к выполнению трудовой

деятельности, которая обладает высокой мотивационной значимостью. В данном случае уточняется, что внешние мотивы ограничиваются рамками физиологического комфорта, а также чувства безопасности, а внутренние потребности и мотивации к трудовой деятельности не ограничиваются ничем, и поэтому именно через них осуществляется развитие личности.

Если говорить о современных концепциях мотивации, то здесь присутствует субъективное отношение к понятию мотивации. Рассмотрим подходы к пониманию сущности мотивации с точки зрения разных авторов, которые приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Современные концепции мотивации

Автор(ы)	Понятие
Э. Кирхлер, К. Родлер	1. Мотивация – это процесс, характеризующий интенсивность, стабильность и направленность поведения людей относительно стремления к достижению поставленной цели. 2. Мотивация – это процесс, управляющий человеческим поведением относительно целедостижения. 3. Мотивация – достаточно сложное психологическое явление, заключающееся в инициации, вложении энергии и направлении целенаправленного поведения [15, с. 62].
Н.П. Беляцкий	Мотивация труда представляет собой внешнее и внутреннее побуждение субъекта экономической деятельности к тому или иному занятию для достижения каких-либо поставленных целей. Данное понятие отражает экономическое значение мотивации[6, с. 117].
В.Н. Белкин	Мотивация - некая психологическая внутренняя сила человека, которая задает направление поведения индивида в организации, степень его усилий и настойчивости в проблемных ситуациях[6, с. 117].

Анализ вышеприведенных определений позволяет сделать вывод о том, что в разных научных исследованиях в экономическое содержание понятия мотивации вкладывается разный смысл.

Таким образом, анализ нескольких подходов к пониманию сущности мотивации, позволяет составить следующее определение: мотивация – это внутреннее позитивно окрашенное и внешнее стремление индивида к конкретным действиям, на которое оказывают влияние индивидуальные

качества человека, направленное на удовлетворение внутренних потребностей личности.

Что касается понятия стимулирования, то, как отмечалось ранее, многие авторы рассматривают данное явление как часть систему мотивация-стимулирование. А.Я. Кибанова [28, с. 22] отмечает, что стимулирование – это способ управления поведением сотрудника в организации при помощи целенаправленного воздействия, при включении мотивов, движущих его деятельность. Другие ученые, Брокгауз и Ефрон, считают, что процесс стимулирования стоит рассматривать как совокупность методов, концепций и требований, направленных на удовлетворение потребностей персонала, а также система поощрений и наказаний, разработанная в соответствии с этим. Ю.А. Токарева [25, с. 68] под стимулированием понимает материальную основу мотивации сотрудников в организации, которая рассматривается как совокупность мер, применяемых со стороны субъекта управленческой деятельности для повышения эффективности труда сотрудников.

Как отмечает Е.С. Дашкова [12, с. 116], понятие «стимулирование персонала» имеет некоторое экономическое содержание, которое в условиях современного общества понимается как сбалансированная система, направленная на эффективное достижение целей организации и удовлетворение потребностей каждого работника на предприятии. Автор отмечает, что сущность данного явления предполагает создание условий для развития персонала, как в профессиональном, так и в личностном плане. Важным условием стимулирования является удовлетворение потребностей сотрудников. Также Е.С. Дашкова выделяет, что содержание системы стимулирования персонала раскрывает совокупность ее элементов, а также взаимодействие между ними.

Итак, можно составить следующее определение стимулирования: стимулирование – это совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между элементами организации, направленная на гармонизацию целей предприятия

и интересов сотрудников, целью которой является эффективное использование человеческих ресурсов и потенциала.

Таким образом, в данном пункте была рассмотрена сущность понятий «мотивация» и «стимулирование», а также их роль в организации, составлены авторские понятия на основе анализа подходов других авторов. Стоит отметить, что оба понятия предполагают наличие единой цели – повышение результативности труда. При этом разница заключается в том, что мотивация направлена на разрешение более глобальных проблем, в то время как стимулирование способствует разрешению данных проблем.

1.2 Методы и способы нематериальной мотивации персонала в организации

Существует два основных вида мотивации персонала в организации: материальная и нематериальная. Прежде чем понять, что представляет собой нематериальная мотивация, необходимо изучить специфику противоположного вида – материальной мотивации.

Материальная мотивация предполагает оплату труда, а также различные премии. Одновременно с ростом компании, ее развитием на протяжении прохождения различных этапов (начальный этап, рост зрелость и спад), происходит рост системы оплаты труда [4, с. 269]. Важно помнить о том, что наиболее эффективной станет такая система оплаты, которая начала осуществляться на ранних этапах своего развития с учетом стратегии деятельности организации. К материальной системе персонала также можно отнести оплату отпусков, больничных, медицинского обслуживания и т.д. Все это носит название косвенной материальной мотивации.

Нередко отмечается, что данный вид мотивации является наиболее эффективным. Однако если сравнивать материальную и нематериальную мотивации, то такое мнение не всегда является оправданным. Действительно, материальная мотивация считается более универсальной, т.к. вне зависимости

от того, какое положение занимают сотрудники в конкретной организации, они персонал больше всего ценит денежные поощрения, а также возможность свободно распоряжаться полученными средствами [2, с. 307]. В некоторых случаях именно материальная мотивация является тем фактором, который побуждает работник осуществлять свою деятельность более эффективно, и для них совершенно не важны нематериальные поощрения. Связано данное обстоятельство с тем, что действие инструментов нематериальной мотивации подразумевает наличие определенных ограничений [23, с. 69]. Приведем пример: нематериальное поощрение часто может быть использовано по назначению, в то время как денежный эквивалент – по своему желанию.

В рамках данного исследования особый интерес представляет нематериальная мотивация. Не во всех случаях заработная плата вступает в качестве решающего фактора повышения интереса персонала к выполнению трудовой деятельности. Именно для этого существует нематериальная мотивация.

Главная сложность применения систем нематериальной мотивации – необходимость осуществления корректировки схем в соответствии с определенным стандартом. Для каждой организации существуют свои способы, которые будут способствовать достижению эффективных результатов деятельности. Также важно учитывать конкретные интересы сотрудников, под которые необходимо подстраивать нематериальную систему мотивации. Соответственно, сколько людей – столько и способов мотивации необходимо рассмотреть при возникновении схожих ситуаций у работников, однако их исход будет совершенно разный [1, с. 76]. Один сотрудник будет высоко ценить словесное поощрение начальства, для другого такой вид мотивации расценивается как естественное признание его хорошей работы. Зачастую индивидуализация систем и способов мотивации не может быть возможной, в особенности в том случае, когда в подчинении находится большое количество сотрудников. В связи с этим многие руководители предпочитают использовать достаточно усредненные модели мотивации,

которые разработаны с учетом занимаемого работником положения, а также его основных потребностей [17, с. 62].

Стоит отметить, что наиболее простые схемы мотивации могут применяться к сотрудникам низшего звена, в задачи которых входит осуществление каких-либо вспомогательных функций. Когда на работника возлагается более высокая степень ответственности, в таком случае повышаются требования к эффективности его трудовой деятельности. В таком случае особая роль отводится мотивации управленческого звена организации. Существуют также особые методы мотивации, которые распространяются на менеджеров среднего и высшего звена. Такие способы могут быть как материальными, так и нематериальными. Это связано с тем, что их организаторские способности оказывают воздействие на работу других сотрудников [11, с.236]. В соответствии с этим, можно отметить разницу в системах мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии. Иначе говоря, в зависимости от продвижения по карьерной лестнице происходят изменения в критериях мотивации сотрудников.

Нематериальная мотивация предполагает включение систем поощрения, которые не предполагают выдачу персоналу материальных и безличных средств [32, р.43]. Однако это не значит полное исключение вложения финансовых средств в реализацию методов нематериальной мотивации [3, с.65]. Например, многие крупные корпорации не может допустить наличие субъективных факторов, необходимых для выявления мотивации, а также механизмов поощрения. В качестве главного принципа работы должна выступать объективность и прозрачность. Также для того, чтобы разработать критерии оценок работы персонала необходимо изначально выявить их и проинформировать о них сотрудников. Когда в механизмах поощрения постоянно происходят какие-либо изменения, работа персонала будет дезорганизована и не сможет приносить эффективных результатов деятельности.

Главной целью нематериальной мотивации является повышение заинтересованности персонала в выполнении своей трудовой деятельности, которая повысит уровень эффективности и производительности труда, а также увеличит прибыль компании. Нематериальная мотивация может осуществляться в виде участия в совместных мероприятиях, что положительно сказывается на психологическом климате и атмосфере персонала, что также отражается на общей работоспособности сотрудников и их стремлении внести вклад в общее дело. В то же время кроме формального подхода к применению нематериальной мотивации, многие организации ориентируются на воспитание корпоративного духа и повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации делятся на два вида в зависимости от наличия адресата: они могут применяться к определенному сотруднику либо же не иметь адресата [23, с. 55]. Адресная нематериальная мотивация может проявляться, например, в качестве поздравления конкретного сотрудника с днем рождения от всего коллектива, также это могут быть различные подарки в связи с каким-либо праздником, словесные поощрения работника за качественно выполненную работу. В том случае, когда работа словесно поощряется со стороны работодателя, это положительно сказывается на уровне лояльности и общем рабочем настрое персонала. Важное значение словесная похвала имеет для новых сотрудников, которые еще не успели адаптироваться в новых рабочих условиях. Поощрение может быть высказано как при личной встрече, так и на общем собрании коллектива. Адресная мотивация не должна становиться привычной, т.к. это отрицательно скажется на эффективности воздействия данного метода. Также руководителю не быть слишком субъективным при применении данного метода. В том случае, когда сотрудники на постоянной основе слышат похвалу в сторону конкретных коллег, это никак не влияет на повышение эффективности и заинтересованности к работе. При применении метода поощрения

сотрудников руководитель должен быть особенно осторожным, чтобы не создавать неравенства среди персонала [20, с. 41].

Безадресная мотивация включает в себя проведение совместных корпоративных мероприятий и предоставление различных льгот. Особенно хочется отметить эффективность такого метода, как организация для персонала бесплатного питания, бесплатной медицинской страховки, оплаты транспорта, мобильной связи, а также различные льготы, бесплатные путевки в санатории, а также возможность повышения профессиональной квалификации или прохождения обучения за счет организации.

Нематериальная мотивация также предполагает такой способ, как создание наиболее оптимальных условий труда для персонала. Сюда относятся, например, установка нового компьютерного оборудования, создание наиболее удобных рабочих зон и т.д. Безадресная мотивация также предполагает включение выдачи спецодежды персоналу, различных атрибутов при проведении корпоративных мероприятий [7, с. 362]. Также важные мероприятия – корпоративные праздники с привлечением членов семьи. Здесь стоит отметить понятие *team-building*, т.е. командообразование, сплочение коллектива посредством участия персонала в совместных мероприятиях. Стоит отметить важность такого нематериального мотивирующего фактора, как внимание со стороны руководства. Внимание может быть трех видов: нулевое, положительное и отрицательное. Важно изучить каждый вид наиболее подробно. Нулевое внимание – это отсутствие какого-либо внимания. Зачастую руководители, в особенности крупных предприятий, не знают, как зовут сотрудников, а так же, сколько лет они работают под их руководством. У работников, которые обделены вниманием со стороны управляющего, может отсутствовать интерес к тому, чтобы трудиться на благо организации, т.к. они не ощущают свою ценность и важность для организации. Отрицательное внимание – это такое внимание со стороны руководства, которое уделяется только в тот момент, когда сотрудник провинился в чем-либо.

Например, когда сотрудник опоздал на работу, ему сделали выговор, а когда повысил продажи – это было полностью проигнорировано со стороны управляющего.

Это не является мотивирующим фактором. В качестве мотивирующего фактора может рассматриваться только положительное внимание – внимание, которое руководители уделяют своим сотрудникам в случае, когда они достигли успехов в своей работе [14, с. 91].

Другой метод нематериальной мотивации – прислушиваться к идеям и предложениям персонала в организации. Таким образом, сотрудники будут ощущать свою значимость.

Руководителю важно помнить, что если идеи сотрудников не являются целесообразными, то не стоит их жестко критиковать или сразу же отвергать.

Правильным исходом подобной ситуации будет совместная работа над идеей и доведение ее до логического завершения [8, с. 95]. Таким образом, методы нематериальной мотивации являются достаточно субъективными, и поэтому их применение обязательно должно учитывать индивидуальные особенности каждого отдельного сотрудника.

Итак, данный раздел посвящен изучению теоретических аспектов формирования системы нематериальной мотивации персонала.

Рассмотрены подходы к пониманию сущности понятий «мотивация» и «стимулирование». Выяснено, что между данными явлениями существует взаимосвязь, которая заключается в повышении эффективности трудовой деятельности.

Составлены авторские определения данных явлений выяснено, что целью мотивации является разрешение глобальных и масштабных проблем, а стимулирование – инструмент, который способствует разрешению данных проблем, однако не может полностью разрешить их.

Также в работе выяснено, что мотивация делится на два основных вида: материальная и нематериальная.

Материальная мотивация является более популярной, однако не стоит также забывать о важности нематериальных способов мотивации.

В работе представлено несколько методов и способов нематериальной мотивации.

В результате выявлено, что применение тех или иных методов нематериальной мотивации носит субъективный характер, что важно учитывать руководителю каждой организации.

В связи с этим нематериальная мотивация является куда более сложной и более затратной как по времени, так и зачастую по финансам для организации.

Однако важно помнить, что ее применение будет способствовать повышению эффективности деятельности всего предприятия.

2 Организационно-экономическая характеристика МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

2.1 Общая характеристика предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

Муниципальное автономное учреждение культуры «Кировский городской Дворец культуры» – это главная концертная, театральная, танцевальная и музыкальная площадка г. Кировска Мурманской области. Дворец культуры был построен в 1956 году. Место нахождения МАУК «КГДК»: город Кировск, ул. Мира, дом 7.

Целями МАУК «КГДК» являются следующие:

- удовлетворение потребностей общества в сохранении и развитии народной традиционной культуры, поддержка любительского художественного творчества, другой самодеятельной творческой инициативы и социально-культурной активности населения города Кировска, организации его досуга и отдыха;
- расширение сферы услуг, оказываемых населению;
- разработка и реализация целевых программ по сохранению и развитию культуры;
- организация досуга и приобщения жителей муниципального образования к творчеству, культурному развитию и самообразованию, любительскому искусству и ремёслам, прикладному творчеству.

В качестве предмета деятельности Дворца культуры выступают:

- сохранение, развитие и освоение культурных ценностей;
- развитие самодеятельного, любительского искусства с учетом национальных и возрастных особенностей групп населения;
- художественное образование и воспитание жителей города, организация полноценного досуга;

- удовлетворение запросов и потребностей населения на отдельные виды культурно-просветительской и художественно-творческой деятельности.

Дворец культуры предоставляет два основных вида услуг: социальные и коммерческие. К основным видам деятельности «Кировского городского Дворца культуры» относятся следующие.

Выполнение социально-творческих заказов от государственных и коммерческих структур, общественных организаций и объединений, фондов, ассоциаций и частных лиц.

Проведение массовых театрализованных представлений, концертов, праздников, гуляний, обрядов, фестивалей, вечеров отдыха, дискотек, выставок, ярмарок.

Оказание организационной и методической помощи организациям и учреждениям города в проведении культурно-досуговых мероприятий.

Осуществление международных контактов в сфере развития народного творчества.

Организация гастролей самодеятельных коллективов.

Оказание услуг для осуществления целей, поставленных перед Учреждением.

Оказание платных услуг физическим и юридическим лицам по видам основной деятельности Учреждения:

- обучение игре на музыкальных инструментах;
- обучение в студиях бального, современного, классического, эстрадного, народного танцев;
- обучение в вокальных студиях; подготовка и проведение культурно-досуговых мероприятий;
- написание сценариев, подбор тематического материала и оказание консультационных услуг по проведению праздников;
- услуги творческих коллективов Учреждения;
- услуги по оформлению мероприятий и написанию реклам;

- написание фонограмм для мероприятий и творческих коллективов сторонних организаций).

Предпринимательская деятельность:

- сдача в аренду в установленном порядке по согласованию с учредителем основных средств;
- реализация пришедшего в негодность оборудования и инвентаря.

Любые платные формы культурной деятельности:

- обучение игре на музыкальных инструментах, обучение в танцевальных и вокальных студиях;
- подготовка и проведение традиционных мероприятий новогодней и выпускной кампании для детей и молодёжи, тематические вечера отдыха и юбилеи и др., не рассматриваются как предпринимательская деятельность, если доход от них полностью идет на развитие и совершенствование Учреждения.

Претворяя в жизнь социальную программу, много внимания и средств уделяется пенсионерам. Ежемесячно Дворец культуры гостеприимно встречает пожилых людей на традиционных праздниках «Дни отдыха ветеранов труда». С удовольствием смотрят концерты творческих коллективов, кинофильмы, участвуют в конкурсах, играх, молодеют и хорошеют, танцуя под духовой оркестр. Хорошее настроение, широкий круг общения, внимание и забота помогают продлить социальную активность и творческие возможности ветеранов. Способствуют улучшению самочувствия и здоровья.

В ДК существует социальный проект «Уроки доброты». Эти занятия проводятся совместно с храмом. Целью этих уроков является воспитание в детях, школьниках и подростках нравственности, добропорядочности, понимания друг друга в коллективе и многое другое. Этот проект существует уже два года и не собираются останавливаться на достигнутом.

Так же не малое внимание уделяется беременным женщинам. Для них создан клуб «Гений в животике», где опытные медики, педагоги и психологи

призваны способствовать преодолению страхов и предубеждений беременных женщин, касающихся вреда пользы лекарств, физической нагрузки, образа жизни. На занятиях будущие мамы попадают в атмосферу схожих переживаний, имеют возможность поделиться своими мыслями и волнениями о настоящем и будущем благодаря доверительному психологическому климату.

Также действует «Центр национальных культур», целью которого является содействие творческой деятельности персонала из стран СНГ, который занят в социально-культурной сфере. Также в данном центре созданы благоприятные условия для практической реализации программ сохранения народного творчества и поддержки самодеятельности. И, конечно, деятельность «Центра национальных культур» также направлена на повышение уровня духовного и культурного развития жителей.

В ноябре 2002 году образовано литературное объединение «Алаш». ЛИТО «Алаш» представляет творчество авторов в жанровом многообразии, поддерживает связи с учреждениями образования и культуры. Так же существуют новые недавно созданные проекты, такие как: «Среда обитания» и «Семейный курс».

МАУК «КГДК» осуществляет деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации. Рассмотрим виды услуг, которые оказываются в рамках предпринимательской деятельности:

- подготовка и проведение игровой, досуговой, развлекательной программы для детей и подростков;
- подготовка и проведение тематических мероприятий в кафе «Сказка»;
- подготовка, написание сценария, подбора реквизита, фонограмм, проведение вечеров отдыха;
- услуги по подготовке, проведению мероприятий в клубе «Затейник»;
- прокат звуковой аппаратуры;

- занятие в студиях танца («Альянс+», «Апатит-дэнс», «Камелия», «Юность Хибин», «Дружба»);
- занятия в студии для развития детей («А-ля ПРИМА», «Малышок») и другое.

Что касается технической базы МАУК «КГДК», то она считается одной из лидирующих в Мурманской области среди остальных учреждений культуры. В конце 2020 года произошло полное обновление звуковой аппаратуры. Также на протяжении 2021 года осуществлялись работы по доукомплектации звуковоспроизводящей и усилительной аппаратуры. На сегодняшний день в Большом зале Дворца культуры имеется оборудование с мощностью 9 кВт, в дискотечном зале – 3 кВт, в фойе – от 0,5 до 1 кВт. В Малом зале МАУК «КГДК» в период с 2021 по 2022 гг. произведена полная замена звукового оборудования.

Однако световое оборудование МАУК «КГДК» существенно отстает от последних технологических тенденций. При этом на предприятии имеется все необходимо оборудования для концертных залов, это касается именно Большого зрительного зала. Тем не менее, во всех остальных помещениях находятся все необходимые световые приборы, которые соответствуют последним технологиям.

Стоит отметить, что на постоянной основе осуществляется обновление оборудования как световой, так и звуковой аппаратуры.

Необходимо выделить и наличие оборудования для технических служб. Это позволяет разрешать различные проблемы, которые возникают в процессе работы. На территории находятся достаточно большие здания, технический персонал МАУК «КГДК» обладает всеми необходимыми инструментами для успешной реализации своей трудовой деятельности.

В помещениях МАУК «КГДК» находится современная мебель высокого качества. В каждом служебном кабинете находятся необходимые приборы для работы – магнитола, телефон и телевизор. Производится большая работа по обеспечению компьютерами служб и отделов Дворца культуры. Есть

возможность выхода в Интернет-сеть для получения необходимой информации и распространении данных о деятельности МАУК «КГДК».

Каждый год в ДК проводятся ремонтные работы. Также осуществляется контроль всех технических средств, таких как поворотные и подъемные механизмы, системы вентиляции и отопления, а также охраны и пожарной системы. Контроль осуществляется специальными контролирующими организациями. Кроме того, каждые 5 лет здесь проводится восстановление фасадной отделки здания, при этом не теряется первоначальное исполнение.

Техническая база, которая соответствует всем требованиям и последним технологическим тенденциям, а также грамотное и достаточное финансирование программ дает возможность приглашать различных популярных артистов на гастроли. Чаще всего они принимают участие в таких мероприятиях, как «День Химика» и «День города». Они, как правило, проводятся в залах, парках, на стадионах и других площадках ДК.

Итак, в МАУК «Кировский городской Дворец культуры», деятельность которого заключается в оказании услуг населению в культурно-досуговой сфере, применяются новые информационные технологии. Организация направлена на удовлетворение потребностей жителей города в сохранении и развитии народной традиционной культуры. Кроме того, МАУК «КГДК» активно поддерживает любительское художественное творчество, различные виды самодеятельной творческой инициативы, а также социально-культурной активности граждан.

2.2 Анализ организационной культуры предприятия МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

Организационная структура МАУК «Кировского городского Дворца культуры» – линейная. Для такой структуры характерны следующие черты: наличие руководителя-единоначальника, возглавляющего каждое структурное подразделение. Руководитель такой организации наделен всеми

полномочиями и осуществляет единоличное руководство подчиненными сотрудниками, а также сосредотачивает в своих руках все функции управления. Процесс управления МАУК «КГДК» основан на Положении, которое предполагает сочетание принципов централизованного руководства и трудового коллектива.

Линейный тип управления предполагает наличие для каждого подчиненного одного управляющего, который осуществляет все руководящие программы и команды. Управленческие звенья обладают ответственностью за результаты деятельности всех управляемых объектов. В данном случае предполагается пообъектный вид определения управляющих, при котором каждый руководитель осуществляет все возможные виды работ, а также осуществляет разработку и принятие управленческих решений.

Управленческие решения в линейной структуре передаются по системе «сверху вниз». Руководитель «нижнего уровня» управления подчиняется руководителю более высокого звена. В результате можно говорить о формировании определенной иерархии руководителей в организации. Так, МАУК «КГДК» художественный руководитель управляет руководителем коллектива, а художественным руководителем управляет директор МАУК «КГДК». Здесь можно видеть действие принципа единоначалия, согласно которого подчиненные выполняют поручения только одного управляющего. Вышестоящий управляющий орган не имеет права отдавать распоряжения исполнителям без обращения перед этим к непосредственному начальству, т.к. этот начальник является руководителем другого управляющего.

В качестве недостатка данного типа структуры выступает большое количество руководителей, которые подчиняются директору.

Важно рассмотреть организационную структуру МАУК «КГДК».

Отделы и службы:

- отдел развития (Административно-организационный отдел);
- отдел художественного руководителя;
- отдел руководителя культурно-досуговой деятельностью;

- отдел по работе с детьми;
- отдел главного художника;
- служба главного инженера;
- служба зам. директора по общим вопросам.

Штатное расписание на МАУК «КГДК» представлено в Приложении 1.

Здесь также стоит упомянуть, что наибольшую эффективность представляет процесс адаптации. В случае если адаптация новых сотрудников пройдет правильно, это будет положительно сказываться на всей организации в целом: предотвратит текучесть кадров, сократит издержки организации, улучшит основные показатели предприятия.

Специфика организации процесса адаптации нового персонала может выступать в качестве показателя степени развития коллектива, уровня его сплоченности, а также внутренней интеграции в организации. За это отвечает отдельный персонал из различных направлений деятельности: линейные руководители, инспектора отдела кадров, сотрудники предприятия. Главная задача таких сотрудников – реализация процесса адаптации молодых сотрудников к новым профессиональным условиям организации, причем важно, чтобы данный процесс прошел быстро и безболезненно.

Особой ролью в организации обладает руководитель отдела развития МАУК «КГДК». В его сферу деятельности входит:

- организация ознакомления с организацией;
- представление работника руководителю;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы;
- организация обучения;
- введение в коллектив.

В основном, обязанности коллектива МАУК «КГДК» имеют непосредственное отношение с творческой деятельностью. Это обстоятельство несколько упрощает коммуникацию внутри коллектива, что делает общение менее формальным. Это дает новым сотрудникам

возможность как можно быстрее и проще вникнуть в работу, избежать неуверенности в себе и стресса. Кроме того, в коллективе МАУК «КГДК» активно поддерживаются формы общения в нерабочие часы. Это также касается проведения различных спортивных и культурных мероприятий.

В целом, коллектива МАУК «КГДК» состоит из творческих и разносторонних людей. Во многом успешность организации зависит от коллектива. Важно, чтобы коллектив был дружный, сплоченный, его члены могли свободно и без каких-либо препятствий взаимодействовать друг с другом. В творческой среде также ценится креативность и умение нестандартно мыслить и принимать нетривиальные решения. В связи с этим данные обстоятельства являются особенно важными в системе подбора персонала в организации МАУК «КГДК».

Администрация МАУК «КГДК» предоставляет достойные условия своим сотрудникам: достойная заработная плата, социальные гарантии, возможности карьерного роста – все это обещает организация. Помимо этого рабочие места персонала оборудованы всем необходимым, что дает персоналу полностью раскрыть свои творческие возможности. Это положительно сказывается на имидже организации, и выделяет МАУК «КГДК» на фоне конкурентов. Кроме того, МАУК «КГДК» также может по необходимости предоставить сотрудникам спецодежду, а в период Новогодних праздников тем сотрудникам, у которых есть дети, выдаются специальные подарки. Также в случаях непредвиденных экстремальных ситуаций сотрудники могут рассчитывать на материальную помощь со стороны руководства. Все это положительно влияет на внутренний имидж исследуемого предприятия.

За организацию отбора и набора сотрудников в МАУК «КГДК» отвечает отдел развития, который в своей деятельности полагается на принципы компетентности. Важно рассмотреть этапы работы данного отдела:

- рассмотрение биографии сотрудника, его навыков и знаний, профессиональной карьеры и рекомендаций;
- изучение личностных качеств сотрудника.

От всего вышеперечисленного зависит эффективность процесса адаптации сотрудника в коллективе, что в дальнейшем оказывает влияние на мотивацию сотрудника в выполнении работы, и уровне работоспособности в целом. При этом субъективность руководства при принятии решения о трудоустройстве того или иного сотрудника стремится к минимуму, т.к. кандидатура активно обсуждается в группе по подбору персонала. Здесь каждый член коллектива может высказать собственное мнение, обосновать свою позицию и обсудить ее с остальными.

Первичное собеседование позволяет проверить подлинность информации, которая содержится в резюме, напрямую, посредством живого общения, а также оценить кандидата. Процесс первичного собеседования с соискателем на должность руководителя отдела обязательно сопровождается директором. Что касается первичного собеседования с кандидатами на должность специалиста, то в данном случае обязательным является присутствие заведующего отделом развития. В данном случае присутствие директора тоже желательно.

В том случае, если кандидатура будет одобрена, его принимают на работу. Однако здесь важным условием является наличие испытательного срока, что позволяет изучить кандидата еще более глубоко, понять его особенности выполнения трудовой деятельности. Когда испытательный срок заканчивается, проводится итоговое собеседование, где принимается окончательное решение о приглашении кандидата на постоянную работу.

Деятельность, связанная с оформлением документации по поводу трудоустройства нового сотрудника в соответствии с ТК РФ, находится в полномочии секретаря, который занимается оформлением трудовых отношений. Заведующий отделом развития знакомит нового сотрудника с организационной структурой, основными правилами и положениями, должностными обязанностями, действующими на предприятии, а также социальным пакетом. Специалисты из отдела развития МАУК «КГДК» осуществляют поиск подходящих кандидатов на конкретную должность.

Процесс поиска кандидатов осуществляется посредством различных объявлений через СМИ, центр занятости населения, различные Интернет-ресурсы, а также через личное взаимодействие с учебными заведениями, педагогами и организациями. Ко второму относятся различные театры, Дома культуры, филармонии и т.д.

В функционал отдела развития также входит деятельность, связанная с формированием кадрового резерва МАУК «КГДК». В исследуемой организации налажена работа с профессиональными учебными заведениями, а также ВУЗами. Кроме того, каждый год МАУК «КГДК» посещают студенты различных учебных заведений для прохождения практики. Те учащиеся, которые смогли должным образом проявить себя во время практики, могут в дальнейшем получить работу в данном предприятии. В том случае, когда возникает особая необходимость в определенном специалисте, ему могут быть предложены условия проживания за счет администрации г. Кировска. Также стоит отметить, что в организации МАУК «КГДК» не осуществляется программ по оценке и аттестации сотрудников.

Итак, выяснено, что деятельность организации МАУК «Кировский городской Дворец культуры» направлена на подбор и найм персонала, адаптация персонала, формы и системы оплаты труда, обучение и повышение квалификации. Анализ документации показал, что организационная культура предприятия достаточно детально разработана с учетом потребностей сотрудников.

2.3 Анализ финансовой деятельности МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

Источниками формирования имущества и финансовых средств Учреждения являются:

– имущество, переданное в оперативное управление Учредителем для ведения основных видов деятельности;

- денежные средства, выделенные Учреждению из городского бюджета;
- денежные средства, полученные от предпринимательской деятельности;
- доходы, получаемые от оказания платных услуг населению;
- безвозмездные и благотворительные взносы, пожертвования организаций, учреждений, граждан, а также другие источники, не запрещенные действующим законодательством РФ;
- иные законные поступления.

МАУК «КГДК» самостоятельно, с учетом требований Устава, распоряжается доходами, полученными от предпринимательской деятельности и оказания платных услуг. Объем оказания муниципальных услуг (в натуральных показателях) за 2020-2021 гг представлен в Приложении 2. В МАУК «КГДК» финансовыми вопросами занимается бухгалтерия, в таблице 3 представлены данные о доходах учреждения за 2021-2022 г.

Доход от услуг, оказываемых МАУК «КГДК» может использоваться для достижения основных целей, прописанных в уставе МАУК «КГДК».

Таблица 3 – Доход от услуг МАУК «КГДК» за 2021-2022 года, руб.

Источники финансирования	Сумма, руб.	
	2022	2021
ВСЕГО, в том числе	137968462,04	103178208,00
- муниципальный бюджет	78759679,12	81306699,23
- областной бюджет	44816258,65	11515990,12
- федеральный бюджет	2723076,93	162914,25
- внебюджетные источники	11669447,34	10192604,40
Объем внебюджетных средств учреждения, всего: в т.ч.	11669447,34	10192604,40
- доход от платных услуг (проведение платных мероприятий, доход от продажи билетов, в т.ч. на онлайн мероприятия)	9161353,95	6486343,15
- аренда помещений и аппаратуры	359652,57	461576,25
- привлеченные средства других организаций в рамках проведения совместных мероприятий (оплата по договорам)	-	-
- средства, привлеченные за счет грантов	-	-
- самоокупаемые коллективы	-	-
- добровольные пожертвования юридических лиц	1935837,00	3244685,00
- добровольные пожертвования физических лиц	-	-

Итак, в организации МАУК «КГДК» стремятся поддерживать высокий уровень конкурентоспособности. В связи с этим руководство данного предприятия заботится о поиске наиболее эффективных способов поддержки и поощрения сотрудников, которые стали бы убедительными для них в плане продолжения работы в МАУК «КГДК».

2.4 Оценка системы нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

Каждому руководителю необходимо понимать, что основа любого предприятия – мотивированный на работу сотрудник. Безусловно, на положительный образ работодателя влияет и достойная заработная плата, но стоит также учитывать важность нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование выступает достаточно эффективным фактором, который направлен на реализацию сотрудниками своих основных профессиональных обязанностей в соответствии с занимаемыми должностями. Нематериальное стимулирование – одно из основных факторов, способствующих развитию корпоративной культуры в организации. В качестве основной цели данного вида мотивации выступает повышение интереса персонала к реализации своих обязанностей. Это имеет положительный эффект на увеличение производительности труда и дохода предприятия в целом.

На основе анализа документов были выявлены особенности системы нематериальной мотивации персонала в МАУК «КГДК». На предприятии МАУК «КГДК» целью оплаты труда и мотивации сотрудников выступает достижение стабильного развития организации. Система оплаты труда направлена также на выявление доли и вклада каждого сотрудника в деятельность всего предприятия, а также распределение на основании этого критериями доходов.

Фонд заработной платы МАУК «КГДК» состоит из бюджетных (бюджет выделяемый ежегодно учредителем – администрация г. Кировска) и внебюджетных средств (средства, заработанные организацией). Заработная плата сотрудника складывается из должностного оклада и премии по итогам месяца.

Выделяют принципы, которые действуют в системе оплаты труда в МАУК «КГДК»:

- оплата в зависимости от количества и сложности труда;
- поощрение за совмещение профессий;
- ориентация на достижение конечного результата;
- оценка труда производится непосредственно руководителем.

В организации МАУК «КГДК» основной формой стимулирования сотрудников является материальное вознаграждение. Действительно, данный вид является важной частью системы стимулирования персонала. На предприятии МАУК «КГДК» в качестве стимулирования сотрудников применяются различные дополнительные стимулы (добавочные или разовые вознаграждения и премии). Что касается нематериальной мотивации персонала в МАУК «КГДК», то здесь применяется объявление благодарности (на уровне учреждения, города, области). В том случае, когда руководитель отдела хочет поощрить сотрудника за его заслуги, он готовит представление на имя директора об объявлении работнику благодарности, руководства МАУК «КГДК».

Необходимо проанализировать список специалистов, повысивших свою квалификацию в 2022 г. (Приложении 3). Анализ данного списка показал, что из всех специалистов, прошедших те или иные курсы повышения квалификации, всего лишь 1 работник (12,5%) творческой специальности, все остальные в той или иной степени являются менеджерами, либо представителями технических профессий. Можно сделать вывод, что увеличение доли творческих специальностей обучающихся, могло бы

положительно сказаться на качестве предоставляемых услуг, т.к. именно работники творческого «звена» являются движущей силой МАУК «КГДК».

В рамках данного исследования было также проведено анкетирование сотрудников МАУК «КГДК», участниками которого стали 2 женщины и 6 мужчин в возрасте от 25 до 65 лет. Анкета представлена в приложении 4. Каждый участник исследования имеет среднее или высшее образование. Для оценивания результатов опроса применялась 5-бальная система, благодаря которой можно определить уровень нематериальной мотивации персонала («5» - отлично, «1» - плохо). На рисунке 1 Вы можете видеть результаты исследования, которые показывают отношение сотрудников к факторам мотивации в организации.

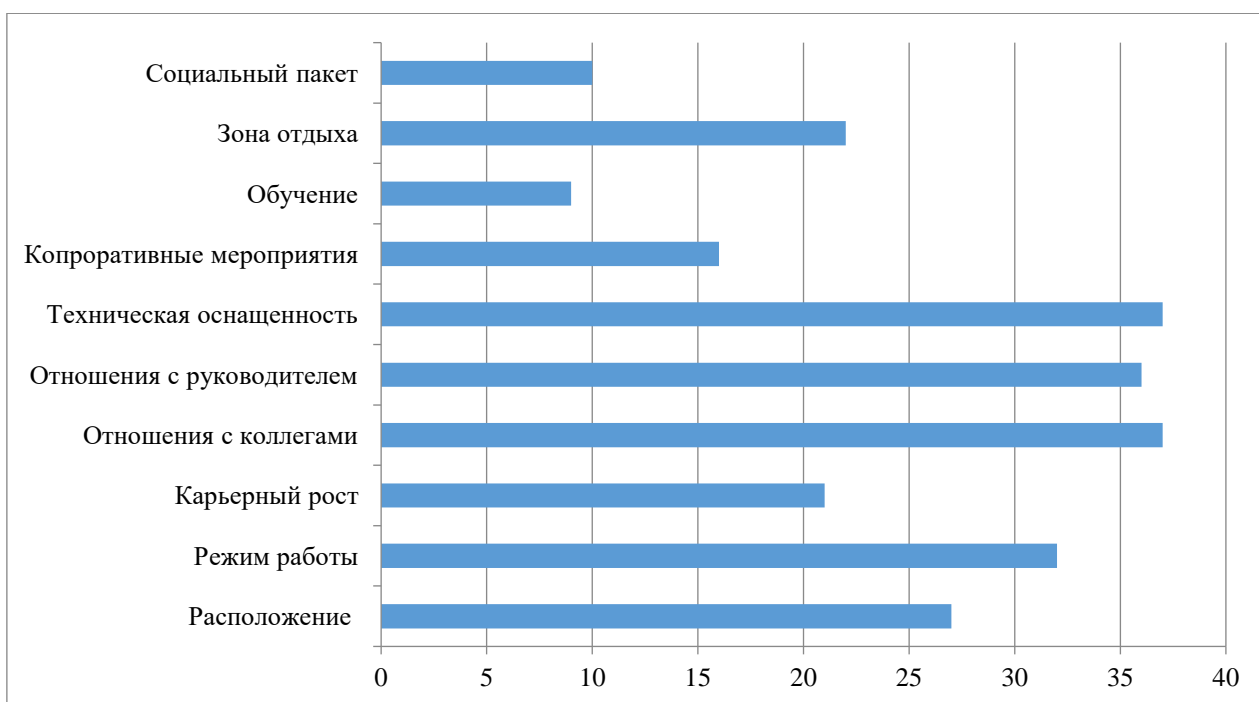


Рисунок 1 – Факторы мотивации сотрудников в МАУК «КГДК»

Полученные в ходе опроса данные позволяют выявить основные факторы мотивации сотрудников в МАУК «КГДК», которые набрали наибольшее количество баллов, и потому являются наиболее важными для персонала:

- отношения с коллегами (37 баллов);
- техническая оснащённость рабочего места (37 баллов);
- отношения с руководителем (36 баллов);
- режим работы (32 балла);
- расположение (26 баллов).

Кроме того, существует и ряд других проблем, которые актуальны для исследуемой организации.

Зона отдыха (22 балла). На данный фактор приходится 9% баллов. Это на 6% меньше, чем для «Отношений с коллегами», на который приходится 15%, а также на фактор «Отношения с руководителями (также 15%)». При этом отсутствие необходимого места для отдыха, которое является наиболее комфортной для сотрудников, снижает эффективность отдыха персонала, что отрицательно сказывается на работе организации в целом.

Карьерный рост (21 балл). В процентном соотношении на данный фактор приходится 8,5%. Соответственно, можно сказать, что многие сотрудники не видят перспектив в своей работе, не видят карьерного роста. В результате это повлияет на демотивацию сотрудников и снижение эффективности работы всего персонала в целом.

Корпоративные мероприятия (16 баллов), что составляет 6,5% от общего числа баллов. Помимо выполнения трудовой деятельности, сотрудники также должны отдыхать, проводя совместное время. Этому способствуют корпоративные мероприятия. Например, совместные спортивные игры, посещения кинотеатров и театров, празднование важных для компании дней и т.д.

Социальный пакет (10 баллов) – 4% от общей численности баллов. Социальный пакет включает в себя оплату мобильной связи, предоставление дополнительных дней отпуска за достижение успехов по итогам года.

Обучение (9 баллов), что составляет 3,6%. Это свидетельствует о недостаточном количестве мероприятий по обучению сотрудников. Важно понимать, что обучение также представляет собой важную категорию

мотивации, т.к. сотрудник, который имеет более высокий уровень образованности, способен выполнить работу быстрее и без ошибок. Обучение за счет предприятия является отличным мотиватором для личностного роста сотрудников.

На вопрос «Устраивает ли Вас рабочий график?». На данный вопрос все участники исследования ответили положительно (рисунок 2).

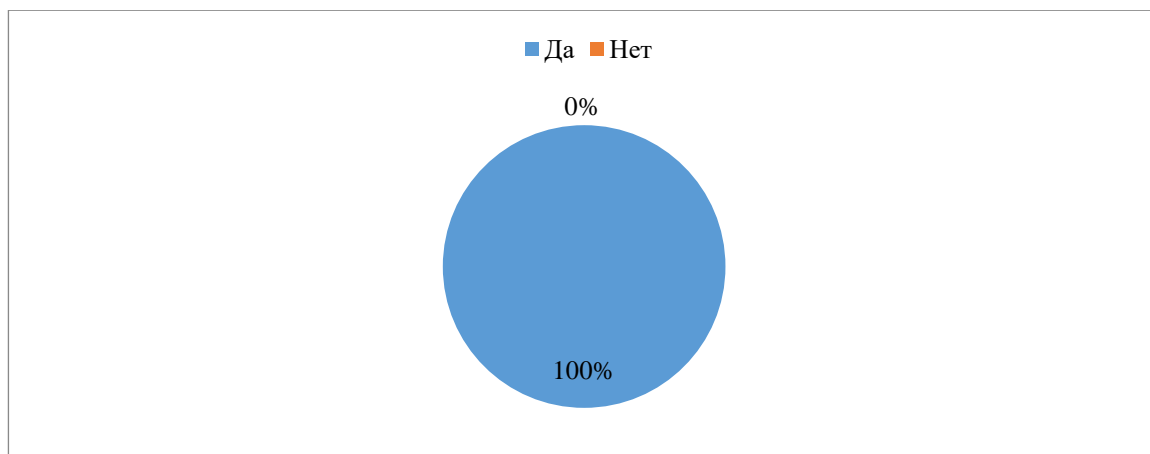


Рисунок 2 – Удовлетворенность сотрудников рабочим графиком

Также участникам исследования задали вопрос: «Проводят ли у Вас обучение или тренинги для сотрудников?». На данный вопрос ответ «да» был дан 3 сотрудниками, ответ «нет» - 5 сотрудниками (рисунок 3).

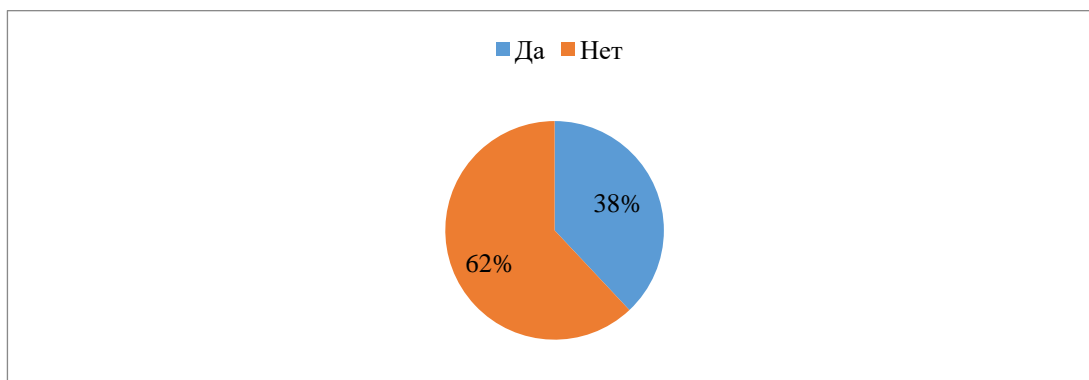


Рисунок 3 –Наличие обучения и тренингов в организации

На вопрос «У Вас есть перспективы карьерного роста в организации?» положительный ответ был дан 2 сотрудниками, а 6 работников ответили отрицательно (рисунок 4).

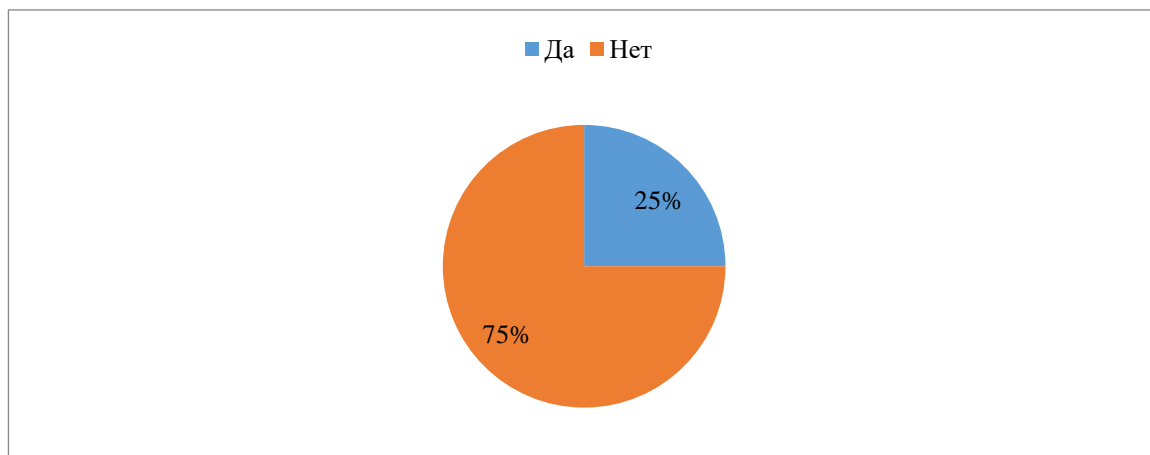


Рисунок 4 –Карьерный рост в организации

Следующий вопрос, ответы на который необходимо проанализировать, - «В МАУК «КГДК» хорошие взаимоотношения между сотрудниками?». Ответ «да» был дан 2 сотрудниками, а ответ «нет» – 6 сотрудниками (рисунок 5).

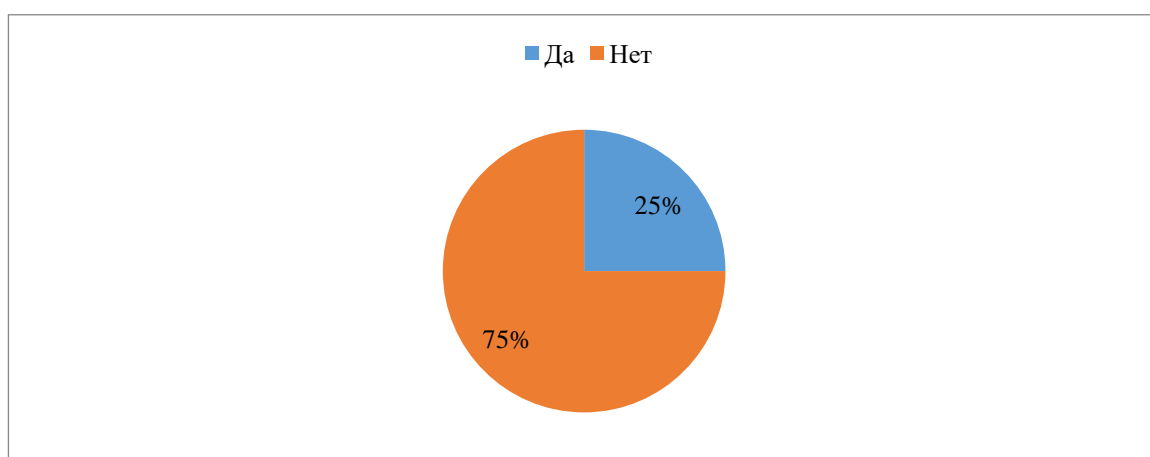


Рисунок 5 – Взаимоотношения между сотрудниками в организации

Однако большая часть сотрудников отмечает, что внутри коллектива нет конфликтов. Так, на вопрос «Присутствуют ли конфликты внутри коллектива в МАУК «КГДК»?» ответ «нет» выбрали 62% респондентов, а ответ «да» – 38% (рисунок 6).

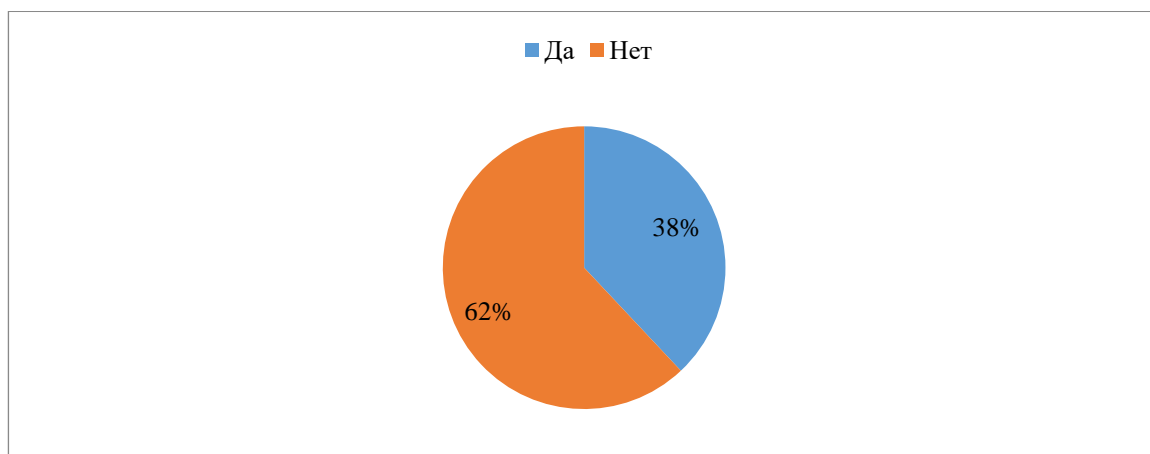


Рисунок 6 – Конфликты между сотрудниками в организации

На вопрос «Предоставляет ли организация своим сотрудникам полис добровольного медицинского страхования?» большинство респондентов ответили «нет» (62%), а положительный ответ дали всего 3 работника (38%) (рисунок 7).

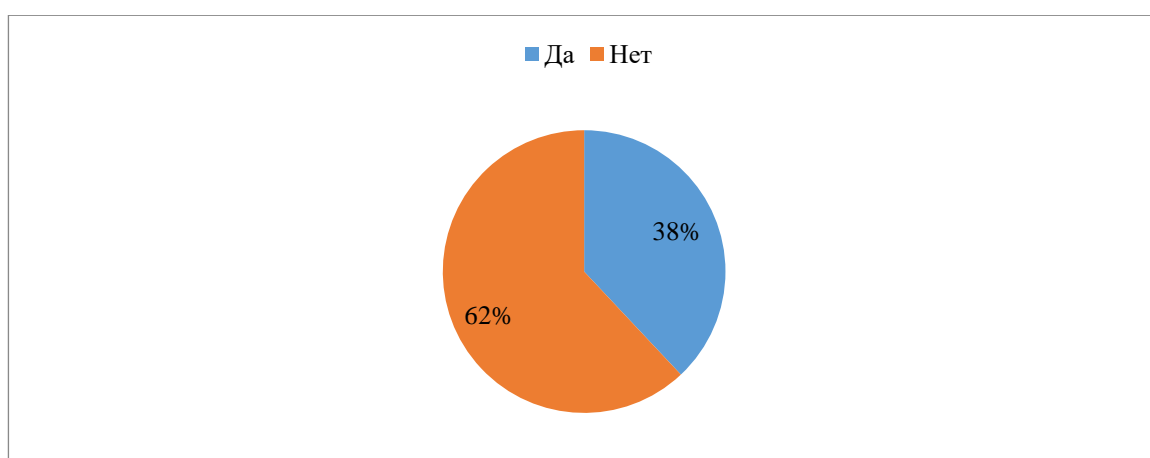


Рисунок 7 – Предоставление сотрудникам организации полиса добровольного медицинского страхования

Также сотрудникам был задан вопрос: «Проводятся ли в МАУК «КГДК» корпоративные мероприятия помимо празднования Нового года?». На данный вопрос все участники исследования ответили отрицательно (рисунок 8).

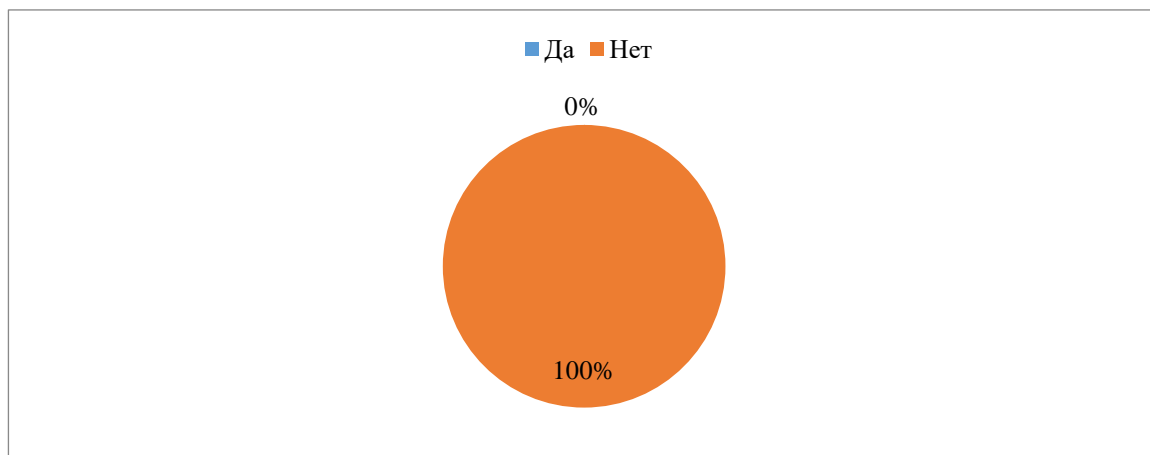


Рисунок 8 – Конфликты между сотрудниками в организации

Также в рамках данного исследования была проведена дополнительная беседа с сотрудниками организации, на основании чего выяснено, что в МАУК «КГДК» существуют следующие формы нематериального стимулирования сотрудников. Стоит отметить, что основным фактором мотивации сотрудников выступает содержание труда. Именно это в настоящее время имеет особую актуальность. Каждый сотрудник предприятия должен понимать, что у него есть возможности карьерного роста. Иначе говоря, в деятельность организации должна быть направлена на повышение уровня квалификации персонала. Однако, на мой взгляд, мероприятия, связанные с повышением квалификации сотрудников МАУК «КГДК» носят формальный характер и происходят исключительно на безвозмездной основе в соответствии с региональными (и иными) программами.

Около 60% прошедших курсы повышения квалификации в 2022 году проходили обучение в заочной форме, некоторые из них, по словам самих работников, носили формальный характер и не привели в итоге к повышению ценности человеческих ресурсов. Причиной может являться отсутствие

интереса у работников к формальным, не отвечающим современным тенденциям курсам повышения квалификации. Необходимо более детально углубленно подходить к выбору «площадок» для обучения сотрудников, изыскивать финансовые средства на оплату качественных, зарекомендовавших себя учебных центров и центров переподготовки кадров.

Вторым фактором, который важно отметить, является организация труда. Здесь важно отметить преимущества гибкого графика работы. Так, каждый сотрудник МАУК «КГДК» не привязан к конкретному времени работы, он способен самостоятельно распоряжаться своим временем труда и отдыха. Однако, руководители отделов в свою очередь могут привлечь работников во внеурочное время, будь то раннее утро, поздний вечер или выходные дни. Как правило, данные вопросы регулируются по средствам договоренности между сотрудниками. За время прохождения практики, конфликтных ситуаций, связанных с этим вопросом, не возникало, но данный вопрос может обостриться в любой момент, т.к. никак не отрегулирован юридически. По сути, между сотрудниками и руководством существует устная договоренность.

В-третьих, совместные культурные и корпоративные мероприятия в коллективе проходят на постоянной основе и на достаточно высоком уровне, что является следствием специфики направленности организации. Это возможность для персонала по-настоящему отдохнуть и в то же время почувствовать свою причастность к рабочему коллективу.

Следующий фактор нематериальной мотивации на предприятии – предоставление льготных санитарно-курортных путевок для сотрудников. Льготные путевки действительно предоставляется работникам МАУК «КГДК», но выделяются они по «остаточному принципу». Как правило, предлагаемые даты поездки, неудобны или неприемлемы для сотрудников, либо охватывают всего лишь часть их семьи. Однако стоит отметить, что в ДК не организован спортивный отдых для персонала. Они не могут пользоваться

бесплатными видами спортивных услуг, таких как бассейн, тренажерный зал и т.д.

По итогам проведения исследования можно сделать следующие выводы:

– сотрудники предприятия удовлетворены такими факторами, как отношения с коллегами, техническая оснащенность рабочего места, отношения с руководителем, режим работы и расположение;

– персонал организации не удовлетворен такими факторами, как корпоративные мероприятия, социальный пакет и обучение. Соответственно, на данные факторы необходимо обратить особое внимание при нематериальной мотивации персонала;

– по итогам анализа документации МАУК «КГДК» было выяснено, что всего 1 сотрудник организации, который прошел курсы повышения квалификации, имеет образование, связанное с творческой деятельностью, в то время как образование других сотрудников связано со сферой управления или имеет отношение к техническим специальностям.

В целом, система нематериальной мотивации в организации МАУК «КГДК», хоть и не зафиксирована документально, однако ее уровень недостаточно высокий, соответственно она требует некоторых доработок и не является полностью эффективной.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала МАУК «Кировский городской Дворец культуры»

3.1 Направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала

Проблемы, выделенные в предыдущей главе, дают возможность определить основную цель данного раздела.

Ею является разработка основных мероприятий по развитию системы нематериальной мотивации персонала в организации МАУК «КГДК».

Можно выделить следующие направления мотивации:

- разработка мероприятий, направленных на обучение сотрудников МАУК «КГДК»;
- разработка корпоративных мероприятий для сотрудников МАУК «КГДК»;
- разработка необходимых составляющих социального пакета в соответствии с различными должностями.

Рассмотрим блоки, в соответствии с которыми будут разделены рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников на предприятии (рисунок 12):

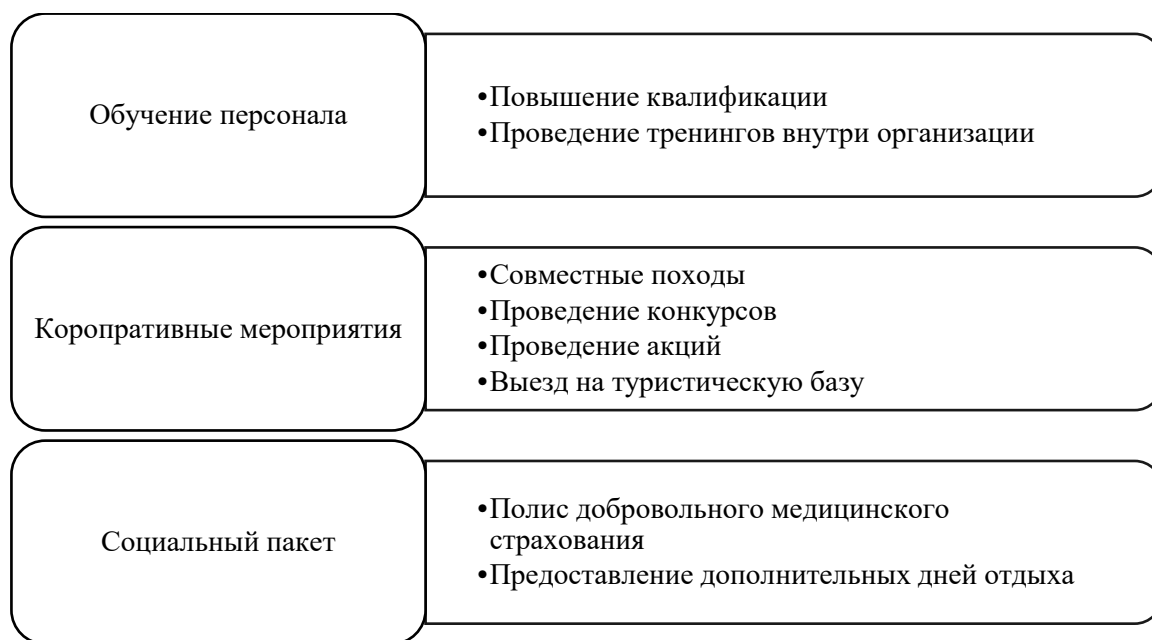


Рисунок 12 – Направления мотивации персонала МАУК «КГДК»

В соответствии с представленными выше направлениями были разработаны несколько мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников МАУК «КГДК». Первое мероприятие – это мероприятие по проведению обучения персонала организации, которое направлено на обновление уже имеющихся у сотрудников умений и знаний, ускорение работы сотрудников и сокращение количества ошибок в своей работе.

Выявлено, что наиболее предпочтительным форматом обучения для респондентов являются тренинги, соответственно, при разработке мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования, необходимо основываться на этом. Рекомендованы следующие мероприятия внутреннего обучения, большое внимание уделяется образовательным тренингам:

- тренингу креативности (для высвобождения творческого потенциала);
- тренинг самопрезентации (для профессионального роста всех сотрудников);

- тренинг «могу-хочу-делаю» (для развития целеполагания, навыков диагностики своей мотивации к личностному росту, отработки усвоенных знаний и навыков на практике);
- ролевая игра «Следование инструкции» (для развития коммуникативной компетентности) (таблица 7).

Таблица 7 – График проведения тренингов на 2023-2024 гг.

Наименование тренинга	Месяц проведения							Длительность, часы	Ведущий тренинга
	Декабрь 2023	Январь 2024	Март 2024	Май 2024	Июль 2024	Сентябрь 2024	Ноябрь 2024		
Тренинг креативности	14.12	16.01	02.03	04.05	03.07	06.09	09.11	4	Руководитель отдела развития
Тренинг самопрезентации	19.12	19.01	10.03	11.05	10.07	13.09	16.11	4	Руководитель отдела развития
Тренинг «Могу-хочу-делаю»	25.12	23.01	17.03	18.05	17.07	20.09	23.11	4	Руководитель отдела развития
Ролевая игра «Следование инструкции»	28.12	26.01	28.03	25.05	24.07	27.09	30.11	4	Руководитель отдела развития

Во время тренинга все сотрудники могут задать наиболее интересующие вопросы, а также разобрать реальные кейсы всей группой. Тренинги направлены на совершенствование процесса коммуникации между сотрудниками, а также увеличение численности сотрудников, повышение эффективности деятельности предприятия.

Следующее направление совершенствования мотивации – повышение квалификации. Повышение квалификации осуществляется в организации, которая специализируется на такой деятельности: например, Институт Промышленной Безопасности, Охраны Труда и Социального Партнерства г.

Кировска. В результате прохождения курсов персонал получает сертификат, который является подтверждением пройденного обучения.

Рекомендованы следующие курсы повышения квалификации:

- «Методист в сфере культуры и искусства». Рекомендуется проводить данный курс 1 раз в 5 лет, ближайшее обучение – декабрь 2023 г. в объеме 40 часов. Данный курс разработан для 8 сотрудников (для всех, за исключением работника, имеющего творческую специальность). Стоимость обучения – 26000 руб.;
- «Искусствоведение, культура». Данный курс рекомендуется проводить 1 раз в 3 года, ближайшее обучение – декабрь 2023 г., в объеме 250 часов. Данный курс разработан для 8 сотрудников (для всех, за исключением работника, имеющего творческую специальность). Стоимость обучения – 19000 руб.

Необходимо подсчитать затраты на проведение всех предложенных мероприятий. В первую очередь, приведены расчеты по внедрению образовательных программ обязательно. Сюда должны быть включены следующие пункты:

- а) заработная плата руководителя за 2 дня работы организации;
- б) заработная плата для 5 сотрудников организации за 4 дня обучения;
- в) страховые взносы сотрудникам (30%);
- г) курсы повышения квалификации персонала;
- д) стоимость повышения квалификации сотрудников в МАУК «КГДК»:
 - 1) стоимость курса для сотрудника в сфере искусства;
 - 2) стоимость курса для искусствоведа.
- е) расходы на оплату отпуска по случаю повышения квалификации для руководителя отдела;
- ж) расходы на оплату отпуска по случаю повышения квалификации для персонала;

- з) страховые взносы, начисленные в связи с отпуском сотрудников (30%).

Расчет затрат на внедрение образовательных программ приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на внедрение образовательных программ

Наименование затрат	Количество задействованных сотрудников, чел.	Количество рабочих дней	Время обучения, рабочий день	Сумма, руб.
Заработная плата руководителя	2	21	2	3810
Заработная плата сотрудников	5	21	2	14285
Страховые взносы 30%				5429
Курс «Методист в сфере культуры и искусства»	8	21	14	26000
Курс «Искусствоведение, культура»	8	21	14	19000
Расходы на оплату отпуска по случаю повышения квалификации для руководителя отдела				27645
Расходы на оплату отпуска по случаю повышения квалификации для персонала				21501
Страховые взносы, начисленные в связи с отпуском сотрудников (30%)				14444
Итого:				107 590

Рассчитаем затраты по мероприятиям обучения сотрудников МАУК «КГДК» (таблица 9).

Целью разработанных мероприятий будет являться повышение уровня мотивации сотрудников к осуществлению своей профессиональной деятельности, увеличение эффективности и прибыли МАУК «КГДК».

Таблица 9 – Расчет затрат на проведение обучения сотрудников

Вид обучения	Количество задействованных сотрудников, чел.	Время обучения, рабочий день	Сумма, руб.
Тренинг в организации	6	2	23 524
Курсы повышения квалификации	2	14	107 590
Итого:			149209

Необходимо произвести расчеты затрат на внедрение социального пакета в систему нематериальной мотивации на предприятии. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчет затрат на внедрение социального пакета

Составляющая социального пакета	Количество сотрудников, чел.	Сумма затрат в год, руб.
Полис ДМС – узкий набор	7	144 000
Полис ДМС – расширенный набор	1	90 900
Итого:		234 900

Следующее мероприятия, которое рекомендовано реализовать для персонала организации МАУК «КГДК» - это разработка социального пакета. Целью данного мероприятия выступает поддержание здорового образа жизни сотрудников предприятия. Также для организации важно сократить больничные листы.

Также необходимо разработать полис добровольного медицинского страхования. Существует два основных вида полисов: расширенного действия и добровольного страхования. Полис расширенного действия рассчитан на руководителей отделов, а также администрации. Данный полис касается всех возможных видов медицинской помощи, он не имеет ограничений. На остальной персонал оформляется полис добровольного медицинского страхования узкого назначения.

В данном случае действуют некоторые ограничения: медицинская помощь предполагает только консультацию с врачом и медицинское обследование. Данный вид полиса подразделяется на полис узкого назначения и расширенный. Полис добровольно медицинского страхования включает в себя также приемы терапевта, вызов врача на дома, различные исследования здоровья и сдачу анализов. Такой полис должен быть предоставлен сотруднику по истечению 6 месяцев осуществления трудовой деятельности.

Что касается расширенного полиса добровольного медицинского обслуживания, то сюда включены такие услуги, как вызов врача на дом, стоматологические услуги, приемы терапевта и других специалистов узкой направленности, анализы, медицинские исследования, лечение в стационаре. Данный полис необходимо предоставлять после 4 месяцев после начала трудовой деятельности. Для предоставления дополнительных дней отдыха необходимо составить приказ, где будут прописаны дни отдыха.

Таблица 11 – Затраты на предоставление сотрудникам полисов добровольного медицинского страхования

Наименование затрат	Количество задействованных сотрудников, чел.	Количество рабочих дней	Стоимость полиса, руб.	Сумма, руб.
Полис ДМС узкого набора	8	21	18000	144000
Полис ДМС расширенного набора	3	21	30300	90900
Отгул (1 день)		21		1429
Итого:				107 590

Расчет стоимости полиса добровольного медицинского страхования для персонала предполагает включение следующих составляющих:

- полис добровольного медицинского страхования узкой направленности на 7 сотрудников и 1 руководителя отдела;
- расширенный полис добровольного медицинского страхования на 3 сотрудников;
- отгул за 1 день.

Затраты на предоставление сотрудникам МАУК «КГДК» полисов добровольного медицинского страхования приведен в таблице 11.

Составлен план корпоративных мероприятий, направленный на совершенствование нематериальной мотивации сотрудников. Данный план рассчитан на период с декабря по апрель 2023-2024 гг. (таблица 12).

Таблица 12 – План корпоративных мероприятий МАУК «КГДК»

	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель
Выезд на туристическую базу	+				
Проведение конкурса «Самый креативный работник месяца»		+			
Проведение тренинга на сплочение коллектива			+		
Совместный поход в боулинг				+	
Проведение акции «Чистая территория»					+

Соответственно, получается следующая стоимость затрат на реализацию проекта по совершенствованию системы нематериальной мотивации (таблица 13).

Таблица 13 – Стоимость затрат на реализацию корпоративных мероприятий МАУК «КГДК»

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
Выезд на туристическую базу	30000
Проведение конкурса «Самый креативный сотрудник месяца»	5000
Поход в боулинг	8000
Проведение акции «Чистая территория»	300
Итого	43300

Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации сотрудников на предприятии предполагают наличие плана

мероприятий. Данный план рассчитан на 5 месяцев, туда включаются следующие пункты:

- выезд на туристическую базу:

$$1200 \text{ руб.} \times 25 \text{ чел.} = 30\,000 \text{ руб.}$$

- проведение конкурса «Самый креативный работник месяца». В стоимость затрат на проведение мероприятия включается также премия по случаю победы в конкурсе (5000 руб.);

- поход в боулинг. Расчет учитывает, что одна дорожка на 2 часа стоит 1000 рублей. На 9 человек необходимо арендовать 4 дорожки. Стоимость дорожек будет рассчитываться следующим образом:

$$1000 \times 4 = 4000 \text{ руб.}$$

Также данную сумму планируется израсходовать на еду и напитки для сотрудников. В соответствии с этим сумма затрат на данное мероприятие в целом составит:

$$4000 \times 2 = 8000 \text{ руб.}$$

- стоимость для руководителя проведения акции «Чистая территория» предполагает закупку необходимых инструментов для осуществления уборки, а именно мусорных пакетов и перчаток. Одна пара перчаток стоит 20 руб., коллектив сотрудников МАУК «КГДК» требует 9 таких пар. Соответственно, необходимо подсчитать стоимость 9 перчаток:

$$20 \times 9 = 180 \text{ руб.}$$

Кроме того, необходимо закупить 2 упаковки мусорных пакетов, стоимость одной составляет 60 рублей. Соответственно, на мусорные пакеты планируется потратить 120 руб. В результате получается, что итоговая сумма затрат на проведение акции будет составлять 300 руб.

Необходимо проанализировать затраты руководителя на повышение эффективности системы нематериальной мотивации в МАУК «КГДК» (таблица 13).

Таблица 13 – Стоимость затрат на реализацию корпоративных мероприятий МАУК «КГДК»

Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
Выезд на туристическую базу	30000
Проведение конкурса «Самый креативный сотрудник месяца»	5000
Поход в боулинг	8000
Проведение акции «Чистая территория»	300
Итого	43300

Кроме того, план корпоративных мероприятий включает в себя также проведение тренингов. В один тренинг входит:

- подбор программы в соответствии со спецификой предприятия и персонала;
- составление индивидуального сценария в соответствии со спецификой предприятия и персонала;
- поиск площадки для проведения мероприятий;
- подготовка необходимого инвентаря;
- реализация тренинга в соответствии с подобранной программой;
- оценка персонала и отчет после проведения мероприятий;
- рекомендации для управляющих для повышения эффективности проведения тренингов в случае дальнейшего их осуществления.

Итоговая стоимость предполагает включение также оплаты труда тренера, который будет проводить данное мероприятие (таблица 14):

Таблица 14 – Оплата труда тренера

Кол-во участников	10-20 человек	21-40 человек	41-60 человек
Длительность проведения	5000 руб./час	8000 руб./час	10000 руб./час
4 часа	20000	32000	40000
8 часов	40000	64000	80000

В соответствии с этим стоимость проведения одного тренинга будет составлять (таблица 15):

Таблица 15 – Стоимость проведения одного тренинга

Наименование показателя	Стоимость, руб.
Оплата труда тренера	32000
Оплата за оборудование и реквизиты	2500
Оплата труда помощнику тренера	0
Оплата проезда	300
Итого	34800

Таким образом, рекомендованные мероприятия позволят усовершенствования навыки и знания персонала, уменьшить число ошибок в работе, позволят создать новые более совершенные механизмы работы.

Данные мероприятия затрагивают такие важные направления, как соблюдение фирменного стиля организации, повышение уровня информативности о значении корпоративной культуры, внедрение традиционных мероприятий и ритуалов. Что повышает уровень мотивации сотрудников.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Развитие системы нематериальной мотивации МАУК «КГДК» нуждается не только в участии каждого сотрудника, но также и определенных финансовых вложений.

Сумма вложений на внедрение мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников составляет 429309 руб. По прогнозам после совершенствования системы нематериальной мотивации сотрудников производительность труда увеличится на 15%. Соответственно, нам необходимо посчитать ожидаемую производительность труда на 1 сотрудника в 2024 году по формуле (1):

$$\text{ОПР} = \text{ТекПР} \times \% \text{ПР}, \quad (1)$$

где ОПР – ожидаемая производительность труда на 1 сотрудника;

ТекПР – текущая производительность труда;

%ПР – процент изменения производительности труда по прогнозу.

$$\text{ОПР} = 32836 \text{ т. р.} \times 115\% = 37761 \text{ т. р.}$$

Теперь рассчитаем выручку в 2024 году как следствие увеличения роста производительности труда по формуле (2):

$$В = \text{ПР} \text{труда} \times \text{Числ.}, \quad (2)$$

где В – выручка за год;

ПРтруда – производительность труда на 1 человека;

Числ. – численность персонала.

Выручка за 2024г.:

$$В = 37\,761 \text{ тыс. руб.} \times 11 \text{ чел.} = 415\,371 \text{ т. р.}$$

Наконец, рассчитаем экономический эффект от мероприятий, внедренных в 2024 году, по формуле (3):

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект;

P – результат от внедрения мероприятий(выручка);

Z – затраты на внедрение мероприятий.

$$\mathcal{E} = 415\,371 \text{ т. р.} - 357,07 \text{ т. р.} = 415\,013,93 \text{ т. р.}$$

На основании проведенной работы можно сделать вывод о положительном экономическом эффекте разработанных в рамках данного исследования мероприятий.

Итак, на основании анализа нематериальной мотивации на предприятии МАУК «КГДК» составлены рекомендации по усовершенствованию данной системы, а также произведена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Анализ экономической части исследования совершенствования системы нематериальной мотивации в МАУК «КГДК» позволил составить проект мероприятий, направленных на развитие и совершенствование данной системы. Итогом данных мероприятий должно стать повышение деятельности организации не только в плане результативности деятельности, но также и в экономическом плане.

Заключение

Данная работа посвящена разработке эффективной системы нематериальной мотивации персонала на предприятии МАУК «Кировский городской Дворец культуры».

В работе рассмотрены экономическое содержание и роль мотивации и стимулирования сотрудников в организации. На основании анализа литературных источников и различных подходов к пониманию сущности «мотивации» и «стимулирования» были составлены авторские определения. Так, мотивация – это внутреннее позитивно окрашенное и внешнее стремление индивида к конкретным действиям, на которое оказывают влияние индивидуальные качества человека, направленное на удовлетворение внутренних потребностей личности. Что касается стимулирования, то это совокупность взаимосвязей и взаимоотношений между элементами организации, направленная на гармонизацию целей предприятия и интересов сотрудников, целью которой является эффективное использование человеческих ресурсов и потенциала.

Выяснено, что мотивация делится на два вида – материальная и нематериальная. В рамках данной работы для нас особый интерес представляет нематериальная мотивация. Определено, что к основным целям системы нематериального стимулирования относятся: привлечение новых высококвалифицированных работников, закрепление и сохранение в организации высококвалифицированных специалистов, сведение к минимуму текучесть кадров и стабилизация трудового коллектива. Также нематериальная мотивация сотрудников направлена на поддержание и развитие у работников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творческого потенциала, а также создание и поддержание корпоративной культуры в организации.

Был проведен анализ нематериальной системы мотивации в организации МАУК «Кировский городской Дворец культуры». В работе приведена общая характеристика предприятия МАУК «Кировский городской Дворец

культуры», проанализирована организационная культура предприятия, проведен анализ финансовой деятельности организации. Посредством метода анализа документации, анкетирования и беседы с сотрудниками были выявлены некоторые проблемы, решение которых сделало бы систему нематериальной мотивации в МАУК «КГДК» более эффективной.

К таким проблемам, относится, во-первых, необходимость увеличение доли творческих специальностей обучающихся. В данном случае имеется в виду возможность карьерного роста и обучения сотрудников, которую они оценивают достаточно низко. Необходимо более детально углубленно подходить к выбору «площадок» для обучения сотрудников, изыскивать финансовые средства на оплату качественных, зарекомендовавших себя учебных центров и центров переподготовки кадров.

Другой момент связан с отсутствием социального пакета в организации, что также может стать мотиватором к работе в организации. Что касается взаимоотношений в организации, конфликтногенность находится на достаточно низком уровне, однако важно помнить, что данный вопрос может обостриться в любой момент, т.к. никак не отрегулирован юридически. По сути, между сотрудниками и руководством существует устная договоренность.

И последняя проблема связана с отсутствием корпоративных мероприятий для сотрудников, которые способствуют сближению коллектива. Организация делает определенные шаги в данном направлении, предлагая своим сотрудникам совместные поездки.

Однако, как правило, предлагаемые даты поездки, неудобны или неприемлемы для сотрудников, либо охватывают всего лишь часть их семьи.

При этом определено, что в МАУК «КГДК» отсутствует организация спортивного отдыха своих сотрудников и членов их семей, путем предоставления им бесплатной возможности пользоваться бассейном, тренажерным залом, боулингом и т.п.

На основании всего вышеперечисленного были определены направления совершенствования системы нематериальной мотивации персонала.

Были определены три основных мероприятия: мероприятие по проведению обучения персонала организации, разработка социального пакета и повышение квалификации. Составлены график проведения тренингов, план корпоративных мероприятий.

Также определена экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Выяснено, что данные мероприятия позволят повысить эффективность предприятия не только в организационном плане, но также и в экономическом.

Таким образом, задачи, поставленные во введении выпускной квалификационной работы, выполнены – тема раскрыта в полном объеме.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Андреева В.А., Шарапова Н.В. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала // Вектор экономики. – 2019. – № 2 (32). – С. 71-77.
2. Андрейченко Е.Ю., Юдина Л.Н. Мотивация персонала // Наука. Технологии. Инновации. XV Всероссийская научная конференция молодых ученых, посвященная Году науки и технологий в России. Сборник научных трудов в 10-ти частях. Под редакцией Д.О. Соколовой. Новосибирск, 2021. – С. 305-308.
3. Багаутдинов А.В. Нематериальная мотивация // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2019. – № 2 (24). – С. 64-65.
4. Балаев В.А., Гридчин В.С., Чаплыгин Н.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции. Москва, 2020. – С. 267-271.
5. Белкин В. Как управлять трудом. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2019. – 304 с.
6. Блок К.Д., Жернова Н.А. Эффективная система мотивации на предприятии: синтез материальной и нематериальной мотивации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2019. – № 5. – С. 361-364.
7. Бойцов М.А. Мотивация персонала // Интернаука. – 2022. – № 2-2 (225). – С. 94-97.
8. Герцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2017. – 318 с.
9. Годовой отчет о деятельности учреждения культурно-досугового типа Муниципальное автономное учреждение культуры «Кировский городской Дворец культуры» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kgdk.ru/wp-content/uploads/2023/01/Годовой-отчёт-МАУК-КГДК-2022.pdf> (дата обращения: 02.06.2023).

10. Горгорова В.В., Кобина Л.А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестник Дона. – 2019. – № 4 (27). – С. 230-348.
11. Дашкова Е.С. Сущность системы стимулирования работников // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2020. – № 4. – С. 115-118.
12. Карпова Т.П., Стулова Е.А. Нематериальная мотивация персонала // Вестник Международного института рынка. – 2021. – № 1. – С. 89-97.
13. Кирхлер Э., Родлер К, Мотивация в организациях. Харьков: гуманитарный центр, 2018. – 168 с.
14. Лысенко В.Д., Лысенко А.Д. Лояльность персонала как фактор нематериальной мотивации // Прорывные научные исследования как двигатель науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 60-63.
15. Муртузалиева М.М. Нематериальная мотивация-эффективный способ мотивации персонала // Вестник науки. – 2020. Т. 4. – № 4 (25). – С. 49-52.
16. Овчинникова А.С., Собуцкая А.А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2016. – № 8(112). – С. 638-641.
17. Официальный сайт «Кировский городской дворец культуры» // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://kgdk.ru/> (дата обращения: 02.06.2023).
18. Селиверстова С.А., Чепурова И.Ф. Оптимизация системы мотивации персонала на коммерческом предприятии // Актуальные проблемы управления. Материалы III Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор: Куцерубов А.Е., 2016. – С. 66-70.
19. Танделова К.А. Мотивация сотрудников в компаниях: материальная и нематериальная мотивации, системы вознаграждений // Молодежный научно-технический вестник. – 2017. – № 5. – С. 50-57.

20. Токарева Ю.А. Глухенькая Н.М. Токарев А.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

21. Трегулова Н.Г. Классические концепции понятия «Мотивация» и «Стимулирование» труда // The scientific heritage. – 2020. – № 46. – С. 110-114.

22. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2020. – 638 с.

23. Фрейд З. Введение в психоанализ. Лекции. СПб.: Питер, 2017. 159 с.

24. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. // Словари онлайн. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rus-brokgauz-efron.slovaronline.com/> (дата обращения 30.05.2023).

25. Manuel Ramon-Jeronimo, J.; Florez-Lopez, R.; Dominguez-Lario, N. Usefulness of the budget and the balanced scorecard in managing Primary Care Centres. Impact on staff motivation // Atencion Primaria. 2018, Vol.: 50, Issue: 3. – P. 166-175.

26. Rahman, M.S.; Mannan, M.; Hossain, Md A.; с соавторами. Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model // International Journal of Educational Management. 2018, Том: 32, Вып.: 5. С.: 761-782.

27. Sabbagha, M.De S.; Ledimo, O.; Martins, N. Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction // Journal of Psychology in Africa. 2018, Vol.: 28, Issue: 2. P.: 136-140.

Приложение А

Штатное расписание на МАУК «КГДК» (от 01.10.2022 г)

Таблица А.1 – Штатное расписание на МАУК «КГДК» (от 01.10.2022 г)

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Должность (специальность, профессия), разряд, категория квалификации	
	с 01.11.2022
1	2,00
Управление	
Директор	1,00
Заместитель директора по общим вопросам	1,00
Заместитель директора по основной деятельности	1,00
Художественный руководитель	1,00
Заведующий канцелярией	1,00
Секретарь	1,00
Методический отдел	
Ведущий методист (по культурно-массовой работе)	1,00
Методист 1 категории	1,00
Отдел главного инженера	
Главный инженер	1,00
Инженер по охране труда, ГО и ЧС 1 категории	1,00
Ведущий инженер-электроник	1,00
Техник по ремонту электросетей и оборудования 1 категории	1,00
Техник по киноустановкам 1 категории	1,00
Техник по ремонту и эксплуатации оборудования 1 категории	1,00
Столяр по изготовлению декораций 3 разряд	1,00
Осветитель	1,00
Отдел развития	

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Заведующий отделом	1,00
Специалист по информационному обеспечению	0,50
Редактор по проектной, проекционной и рекламной деятельности	1,00
Методист 1 категории	0,50
Администратор	1,00
Администратор	1,00
Кассир	1,00
Отдел главного художника	
Главный художник	1,00
Заведующий частью (постановочной, художественной)	1,00
Заведующий сектором светотехнического обеспечения	1,00
Машинист сцены 4 разряда	1,00
Звукооператор	0,50
Звукооператор	1,00
Звукооператор	0,50
Звукорежиссер	1,00
Видеооператор	0,50
Художник по свету	1,00
Художник 2 категории	1,00
Культурно-досуговый отдел	
Заведующий отделом	1,00
Администратор	1,00
Культурный организатор 1 категории	1,00
Культурный организатор 1 категории	1,00
Культурный организатор 1 категории	0,50
Культурный организатор 1 категории	1,00
Культурный организатор 1 категории	1,00
Культурный организатор 1 категории	1,00
Культурный организатор 1 категории	0,50
Специалист по методике клубной работы	1,00

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Руководитель любительского объединения	1,00
Руководитель любительского объединения	0,50
Отдел народного творчества и художественных ремесел	
Заведующий отделом народного творчества и художественных ремесел	1,00
Руководитель любительского объединения	0,50
Руководитель любительского объединения	1,00
Руководитель любительского объединения	0,50
Руководитель любительского объединения	0,50
Руководитель любительского объединения	1,00
Руководитель любительского объединения	1,00
Ведущий специалист по экспозиционной и выставочной работе	1,00
Творческая мастерская по пошиву сценических костюмов	
Заведующая художественно-оформительской мастерской	1,00
Швея 6 разряд	1,00
Раскройщик 6 разряд	1,00
Вышивальщица 5 разряд	1,00
Заведующий костюмерной	1,00
Костюмер 6 разряд	1,00
Отдел художественной самодеятельности	
Ансамбль танца «Сувенир»	
Балетмейстер 1 категории	1,00
Ансамбль танца «Экситон»	
Балетмейстер 1 категории	1,00
Ассистент балетмейстера	0,50

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Ансамбль эстрадного танца (шоу-балет) «Альянс»	
Балетмейстер 1 категории	1,00
Ассистент балетмейстера	0,50
Ансамбль русской песни «Славяне»	
Хормейстер 1 категории	1,00
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
«Хор ветеранов Хибин»	
Хормейстер 1 категории	1,00
Аккомпаниатор 1 категории	1,00
Цирк «Дружба»	
Режиссер 1 категории	1,00
Балетмейстер	0,50
Балетмейстер	0,50
Диксиленд «Норд»	
Дирижер 1 категории	0,50
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
Духовой оркестр	
Дирижер 1 категории	1,00
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
Народный театр «Проснись и пой»	
Режиссер	0,50
Художник-постановщик	0,50
Оркестр народных инструментов	
Дирижер 1 категории	0,50
Аккомпаниатор 1 категории	0,50
Вокально-инструментальный ансамбль «Алатор»	
Дирижер 1 категории	0,50
Ансамбль «Хайят»	
Балетмейстер 1 категории	0,50

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Вокальная студия «Браво»	
Хормейстер 1 категории	1,00
Театральный коллектив «Кураж»	
Режиссер	1,00
Студия декоративно-прикладного искусства «Неонила»	
Руководитель студии	1,00
Коллективы любительского творчества, не имеющие звание «народный»	
Руководитель кружка 1 категории (ансамбль инструментальной музыки)	0,50
Руководитель кружка 1 кат. (класс гитара)	0,50
Балетмейстер 1 категории «Альянс +»	1,00
Ассистент балетмейстера «Альянс +»	0,50
Руководитель кружка 1 категории (бальные танцы)	1,00
Руководитель кружка 1 категории (бальные танцы)	0,50
Руководитель кружка 1 категории (брейк-данс)	0,50
Руководитель кружка	0,25
Хозяйственный отдел	
Начальник хозяйственного отдела	1,00
Заведующий складом (центральным)	1,00
Кладовщик 2 разряд	1,00
Кинотеатр «Большевик»	
Начальник хозяйственного отдела	0,50
Сельский дом культуры н.п. Титан	
Заведующий СДК н.п. Титан	1,00
Культурорганизатор 1 категории	0,50
Культурорганизатор 1 категории	1,00
Руководитель кружка 1 категории	1,00
Акомпаниатор 1 категории	0,50
Хормейстер 1 категории	0,50
Монтировщик сцены 3 разряд	0,50

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Структурное подразделение	Количество штатных единиц
Сельский дом культуры н.п. Коашва	
Заведующий СДК н.п. Коашва	1,00
Культурорганизатор 1 категории	1,00
Руководитель кружка 1 категории	1,00
Руководитель кружка 1 категории	1,00
Звукооператор	1,00
ВСЕГО ЗА МЕСЯЦ	92,75

Приложение Б

Характеристика кадрового состава учреждения (МАУК «КГДК»)

Таблица Б.1 – Характеристика кадрового состава учреждения (МАУК «КГДК»)

Наименование показателя		Кол-во человек
Всего работников		92
- из них штатных		92
- из них работников относящихся к основному персоналу		66
- из них специалистов культурно-досуговой деятельности		63
Из общего числа работников	- внешних совместителей	11
	- внутренних совместителей	6
Гендерная характеристика (из числа специалистов культурно-досуговой деятельности)	- женщин	23
	- мужчин	40
Средний возраст специалистов культурно-досуговой деятельности, лет		48,6
Образовательный уровень специалистов культурно-досуговой деятельности (ОПС)	- имеют высшее образование	31
	- имеют неоконченное высшее образование	1
	- имеют среднее специальное образование	26
Не имеют образования по профилю работы (ОПС)		5
Специалисты культурно-досуговой деятельности имеют квалификационные категории:	всего	34
	ведущую	2
	первую	31
	вторую	1

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Кол-во человек	Наименование показателя
Специалисты культурно-досуговой деятельности, имеющие награды, почетные звания	Заслуженный работник культуры Российской Федерации	-
	Почетный работник культуры Мурманской области	-
	Знак «За достижения в культуре»	-

Приложение В

**Количество мероприятий за 2021 -2022гг. организованных МАУК
«КГДК» (в натуральных показателях)**

Таблица В.1 - Количество мероприятий за 2021 -2022гг. организованных МАУК «КГДК» (в натуральных показателях)

Наименование	2022			2021		
	Общее количество	в т.ч. на бесплатной основе	в т.ч. на платной основе	Общее количество	в т.ч. на бесплатной основе	в т.ч. на платной основе
1	2	3	4	5	6	7
Всего культурно-массовых мероприятий, ед.	470	191	279	468	191	277
- для детей до 14 лет, ед.	173	51	122	193	54	139
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, ед.	18	10	8	8	5	3
- для молодежи от 18 до 24 лет включительно, ед.	13	11	2	9	7	2
- для молодежи от 25 до 35 лет включительно, ед.	38	5	33	27	14	13
- для взрослых от 36 до 54 лет включительно, ед.	144	62	82	171	69	102
- для взрослых от 55 лет и старше, ед.	84	52	32	60	42	18
Всего количество участников культурно-массовых мероприятий, чел. (без учёта п. 3)	9501	9501	0	10204	10204	0
- детей до 14 лет, чел.	4204	4204	0	5119	5119	0
- молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	237	237	0	362	362	0
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел.	286	286	0	355	355	0

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	3491	3491	0	3267	3267	0
- взрослых от 25 до 35 лет включительно, чел.	560	560	0	488	488	0
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	723	723	0	613	613	0
Всего количество зрителей культурно-массовых мероприятий, чел. (без учёта п. 2)	87100	42157	44943	60521	35842	24679
* <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	169417	169417	0	435405	435405	0
- детей до 14 лет, чел. * <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	13433	6910	6523	8881	3793	5088
	160132	160132	0	194660	194660	0
- молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел. * <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	2025	1451	574	1372	263	1109
	0	0	0	0	0	0
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел. * <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	924	671	253	515	140	375
	2423	2423		16989	16989	0
- взрослых от 25 до 35 лет включительно, чел. * <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	9262	1603	7659	4372	3386	986
	0	0	0	3166	3166	0
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел. * <u>верхняя строка</u> – офлайн * <u>нижняя строка</u> - онлайн	58810	29613	29197	43740	27003	16737
	6862	6862	0	211073	211073	0

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	2646	1909	737	1641	1257	384
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	9517	9517	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
Всего культурно-досуговых мероприятий, ед.	360	161	199	336	138	198
- для детей до 14 лет, ед.	145	44	101	171	37	134
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	13	7	6	6	4	2
- для молодежи от 18 до 24 лет включительно, ед.	11	10	1	7	5	2
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	27	4	23	25	13	12
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	110	55	55	99	52	47
- для взрослых от 55 лет и старше, ед.	54	41	13	27	26	1
Всего количество участников культурно-досуговых мероприятий, чел.	9274	9274	0	9675	9675	0
- детей до 14 лет, чел.	4155	4155	0	5061	5061	0
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	202	202	0	321	321	0
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел.	278	278	0	348	348	0
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	532	532	0	482	482	0
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	3427	3427	0	2955	2955	0
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	680	680	0	508	508	0

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
Всего количество зрителей культурно-досуговых мероприятий, чел.	82524	38379	44145	58449	34729	23720
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	162555	162555	0	413993	413993	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- детей до 14 лет, чел.	12945	6665	6280	8171	3314	4857
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> - онлайн	160132	160132	0	193347	193347	0
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	1611	1119	492	1363	263	1100
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> - онлайн	0	0	0	0	0	0
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел.	791	541	250	462	87	375
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> - онлайн	2423	2423	0	16989	16989	0
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	8963	1553	7410	4347	3363	984
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> - онлайн	0	0	0	3166	3166	0
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	55880	26826	29054	42789	26660	16129
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> - онлайн	0	0	0	195607	195607	0
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	2334	1675	659	1317	1042	275
* <u>верхняя строка</u> – офлайн						
* <u>нижняя строка</u> – онлайн	0	0	0	4884	4884	0
Всего информационно-просветительских мероприятий, ед.	110	30	80	134	55	79
- для детей до 14 лет, ед.	28	7	21	22	17	5

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	5	3	2	2	1	1
- для молодежи от 18 до 24 лет включительно, ед.	2	1	1	2	2	0
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	11	1	10	2	1	1
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	34	7	27	73	18	55
- для взрослых от 55 лет и старше, ед.	30	11	19	33	16	17
Всего количество участников информационно-просветительских мероприятий, чел.	227	227	0	529	529	0
- детей до 14 лет, чел.	49	49	0	58	58	0
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	35	35	0	41	41	0
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел.	8	8	0	7	7	0
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	28	28	0	6	6	0
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	64	64	0	312	312	0
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	43	43	0	105	105	0
Всего количество зрителей информационно-просветительских мероприятий, чел.	4576	3778	798	2072	1113	959
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	21412	21412	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

1	2	3	4	5	6	7
- детей до 14 лет, чел.	488	245	243	710	306	231
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	1313	1313	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- для молодежи от 14 до 17 лет включительно, чел.	414	332	82	9	0	9
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	0	0	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- молодежи от 18 до 24 лет включительно, чел.	133	130	3	53	53	0
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	0	0	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- для взрослых от 25 до 35 лет включительно, ед.	299	50	249	25	23	2
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	0	0	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- взрослых от 36 до 54 лет включительно, чел.	2930	2787	143	951	343	608
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	6862	6862	0	15466	15466	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
- взрослых от 55 лет и старше, чел.	312	234	78	324	215	109
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	4633	4633	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
Количество кино-видео сеансов, ед.	27	13	14	7	7	0
Количество посетителей кино-видео сеансов, чел.	831	629	202	91	91	0
* <u>верхняя строка</u> – офлайн	0	0	0	0	0	0
* <u>нижняя строка</u> - онлайн						
Количество дискотек/танцевальных вечеров, ед.	0	0	0	0	0	0

Приложение Г

Специалисты, повысившие свою квалификацию в 2022г.

Таблица Г.1 – Специалисты, повысившие свою квалификацию в 2022г.

Категория работников учреждения, включая всех штатных сотрудников	Ф.И.О.	Форма обучения	Название образовательного учреждения / наименование программы	Даты прохождения обучения
Заместитель директора по основной деятельности	Шутилова Ольга Владимировна	Очная	АНО «Заполярный ресурсный центр доступной среды» (г. Мончегорск), аккредитация в качестве специалиста по организации работ обеспечения условий доступности городской и социальной инфраструктуры для инвалидов	13.10.2022.
Главный инженер	Мякинин Вадим Афанасьевич	Заочная	ООО «Кольский центр промышленной безопасности» (г. Мурманск), дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Устройство и безопасная эксплуатация тепловых энергоустановок и тепловых сетей»	15.04.2022. – 30.04.2022
Инженер по охране труда, ГО и ЧС 1 категории»	Ульшина Елена Ивановна	Заочная	МБУ «Кандалакшское управление по делам гражданской обороны и защите населения от чрезвычайных ситуаций» (г. Кандалакша), обучение на курсах гражданской обороны по «Программе обучения должностных лиц органов управления и сил гражданской обороны и единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций» (утверждена постановлением администрации Мурманской области Кандалакшский район от 01.12.2017 № 1295)	13.04.2022. – 18.05.2022.
Редактор по проектной, презентационной и рекламной деятельности	Анцыгина Алина Владимировна	Очная	ГАУДПОМО «Институт развития образования» (г. Мурманск), дополнительная профессиональная программа «Современные подходы к профессиональной деятельности методиста культурно-досуговой организации»	21.09.2022. – 25.09.2022.
Специалист по информационному обеспечению	Соловьев Александр Владимирович	Очная	ГАУДПОМО «Институт развития образования» (г. Мурманск), дополнительная профессиональная программа «Современные подходы к профессиональной деятельности методиста культурно-досуговой организации»	21.09.2022. – 25.09.2022.

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Категория работников учреждения, включая всех штатных сотрудников	Ф.И.О.	Форма обучения	Название образовательного учреждения / наименование программы	Даты прохождения обучения
Хормейстер 1 категории	Приходченко Ольга Ивановна	Заочная	ООО «Учебный центр «ПРОФИ» (г. Уфа), обучение по дополнительной профессиональной программе «Преподаватель скороотчтения»	12.07.2022. – 22.08.2022.
		Заочная	ИП Каримова Р.А. «Школа скороотчтения и управления информацией», курс «Преподаватель скороотчтения» (6-недельный, тренер по скороотчтению для детей 4 – 12 лет)	25.08.2022.
Художник по свету	Нефедов Олег Олегович	Заочная	Автономная некоммерческая организация консультационных услуг «Профессиональный стандарт» (г. Саратов), профессиональная подготовка по программе «Художник по свету»	30.04.2022. – 31.07.2022.
Техник по ремонту и эксплуатации оборудования 1 категории	Скибин Константин Владимирович	Заочная	ООО «Кольский центр промышленной безопасности» (г. Мурманск), дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Устройство и безопасная эксплуатация тепловых энергоустановок и тепловых сетей»	15.04.2022. – 30.04.2022.

Приложение Д

Анкета

Уважаемый респондент! Просим Вас принять участие в исследовании на тему «Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала». Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Внимательно прочитайте вопрос и выберите тот вариант ответа, который в большей степени соответствует Вашему мнению. Анкета анонимная, сведения о себе указывать не нужно.

1. Укажите Ваш пол

- 1) женский
- 2) мужской

2. Укажите Ваш возраст:

3. Укажите уровень Вашего образования:

- 1) начальное
- 2) общее среднее
- 3) среднее специальное
- 4) высшее
- 5) неоконченное высшее

4. Устраивает ли Вас рабочий график?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

5. Проводят ли у Вас обучение или тренинги для сотрудников?

- 1) да

Продолжение Приложения Д

- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

6. Как Вы оцениваете уровень обучения в Вашей организации?

- 1) высокий
- 2) средний
- 3) низкий

7. Хотели бы Вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- 1) однозначно да
- 2) скорее да
- 3) скорее нет
- 4) однозначно нет
- 5) затрудняюсь ответить

8. Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга Вы считаете наиболее эффективным?

- 1) получение информации от практикующего специалиста
- 2) case studies
- 3) тренинги-ролевые игры
- 4) дискуссии, в процессе которых люди делятся опытом друг с другом
- 5) коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- 6) видеокурсы
- 7) регулярные собрания людей по интересам
- 8) чисто теоретическое обучение

9. Как часто Вы хотите принимать участие в тренинге?

- 1) каждую неделю

Продолжение Приложения Д

- 2) каждый месяц
- 3) каждые 2 месяца
- 4) каждые полгода
- 5) реже, чем каждые полгода
- 6) никогда

10. Я бы предпочел(ла) тренинг продолжительностью:

_____ ч.

11. У Вас есть перспективы карьерного роста в организации?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

12. В МАУК «КГДК» хорошие взаимоотношения между сотрудниками?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

13. Присутствуют ли конфликты внутри коллектива в МАУК «КГДК»?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

14. Предоставляет ли организация своим сотрудникам полис добровольного медицинского страхования?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

Продолжение Приложения Д

15. Проводятся ли в МАУК «КГДК» корпоративные мероприятия помимо празднования Нового года?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

Перед Вами представлена таблица, в которой представлены характеристики. Оцените свою организацию в соответствии с данными характеристиками. Для этого Вам предлагается оценить каждую из них по пятибалльной системе («5» - отлично, «1» - плохо). В нужной клетке поставьте, пожалуйста, знак «+».

Наименование	Оценка				
	1	2	3	4	5
Социальный пакет					
Зона отдыха					
Обучение					
Корпоративные мероприятия					
Техническая оснащенность					
Отношения с руководителем					
Отношения с коллегами					
Карьерный рост					
Режим работы					
Расположение					

Спасибо за участие в опросе!