МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Менеджмент и государственное управление»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы мотивации персонала в сфере социального обслуживания (на примере Государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»)

Студент	12.06.2024 (подпись, дата)	Данкова А. Д. (фамилия, инициалы)
Руководитель	12.06.2024 (подпись, дата)	Щанина Е. В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	22.06.2024 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой _____ Гамидуллаева Л.А.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от_____№_____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ **5**

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 8

1.1 Мотивации персонала: понятие, виды и теории 8

1.2 Формирование и развитие системы мотивации персонала в организациях сферы социального обслуживания 21

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГКУ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ «РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ» 32

2.1 Характеристика кадрового состава и системы управления персоналом ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» 32

2.2 Анализ системы мотивации персонала в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» и разработка мероприятий по ее совершенствованию 44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 58

ПРИЛОЖЕНИЯ 63

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время эффективное управление производством предприятия зависит от грамотной системы мотивации труда, которая строится с учетом индивидуальных потребностей каждого сотрудника, только зная их основные мотивы труда, можно сформировать эффективную систему управления персоналом на предприятии. Мотивация труда — это то, что побуждает человека к выполнению определенных действий или задач. Она может быть внутренней.

Актуальность темы исследования заключается, в том, что мотивация персонала имеет важное значение для успешной работы коллектива. Она способствует увеличению производительности, улучшению качества работы и повышению уровня удовлетворенности сотрудников. Недооценка этого аспекта может привести к снижению мотивации, уходу сотрудников и ухудшению результатов бизнеса. Поэтому необходимо постоянно работать над тем, чтобы поддерживать и развивать мотивацию своего персонала.

Роль мотивации в выполнении сотрудниками фирмы своих функциональных обязанностей состоит в том, что она определяет усилия человека, влияет на его старания, настойчивость, ответственность и добросовестность. Мотивация также помогает удерживать сотрудников в компании, улучшает их производительность и качество работы, способствует появлению и развитию лидерских качеств, а также создает атмосферу взаимопонимания и сотрудничества в коллективе.

Одним из ключевых компонентов успешной системы мотивации являются материальные поощрения. Оклад, премии, бонусы и иные формы финансового стимулирования играют важную роль в повышении мотивации сотрудников. Однако, эффективная система мотивации не ограничивается только материальными стимулами, нематериальное стимулирование также значимо.

Сущность понятия мотивация персонала рассматривали такие авторы как: А. П. Егоршин [14], Л.В. Карташова [16], Кибанова А. Я. [18], И. Н. Кузнецова [19], О.С. Виханский и А.И. Наумов [8] и др.

Кибанова А. Я. устанавливает взаимосвязь понятий «мотивация» и стимулирование» [18]. Теории мотивации персонала представлены в трудах таких ученных: Маслоу А. М. [27], Виктора Врома, Дэвида Макклелланда и Эдварда Лока.

Медведева А. А. рассматривает цели и задачи мотивации персонала. Виды мотивации персонала представлены в трудах таких ученых как А. Я. Кибанов [18], Ю. А. Токарев [37], Т.О. Соломанидин и В. Г. Соломанидин [36]. Сущность понятия система мотивация персонала и основные её составляющие рассматривались в трудах таких ученых: М. А. Жукова и В. А. Жуков [15], Б. Е. Пасынкова и О. Н. Валькович [32], и др. Волкова Д. С. подробно рассматривает основы и систему мотивации труда работников бюджетной сферы [10].

Объектом выпускной квалификационной работы является ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области».

Предметом выпускной квалификационной работы является система мотивации персонала государственной организации.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в изучении системы мотивации персонала в сфере социального обслуживания (на примере ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области») и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. обобщить теоретические подходы к определению понятия «мотивация персонала», а также рассмотреть виды и теории мотивации персонала;

2. изучить основы формирования и развития системы мотивации персонала в организациях сферы социального обслуживания;

3. охарактеризовать кадровый состав и система управления персоналом в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»;

4. проанализировать действующую систему мотивации персонала в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» и разработать мероприятия по совершенствованию.

При написании данной работы использовались такие общие теоретические методы (анализ; сравнение), глубинное интервью и анализ документов.

Теоретической и методологической базой исследования служат фундаментальные положения трудов, ведущих ученых и специалистов в сфере управления персоналом

Информационной базой для работы послужили кадровая отчетность ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»; результаты глубинного интервью с сотрудниками.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций, по совершенствованию системы мотивации персонала в государственных организациях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Мотивации персонала: понятие, виды и теории

В современных условиях конкуренции и быстрого развития бизнеса в России, успешные предприятия осознают важность эффективной мотивации своих сотрудников. Мотивация является ключевым фактором, влияющим на производительность и уровень удовлетворенности работников, что, в свою очередь, отражается на общем успехе предприятия [13].

Мотивация работников – это не только задача отдела кадров, но и стратегический элемент управления, определяющий общую успешность организации. В контексте российского бизнеса важно учитывать культурные особенности и социальные контексты для создания наиболее эффективных систем мотивации, способствующих повышению энергии и энтузиазма внутри коллектива. Мотивация является необходимой и неотъемлемой частью системы управления, основным фактором повышения эффективности персонала и деятельности предприятия в целом. Мотивация труда — это процесс побуждения работника к действию, совокупность факторов, заставляющих его вести себя необходимым образом [34, с. 91].

Мотивы трудовой деятельности – часть всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками [18, с. 62].

Рассмотрим определения мотивации персонала различных ученных, которые представлены на рисунке 1.

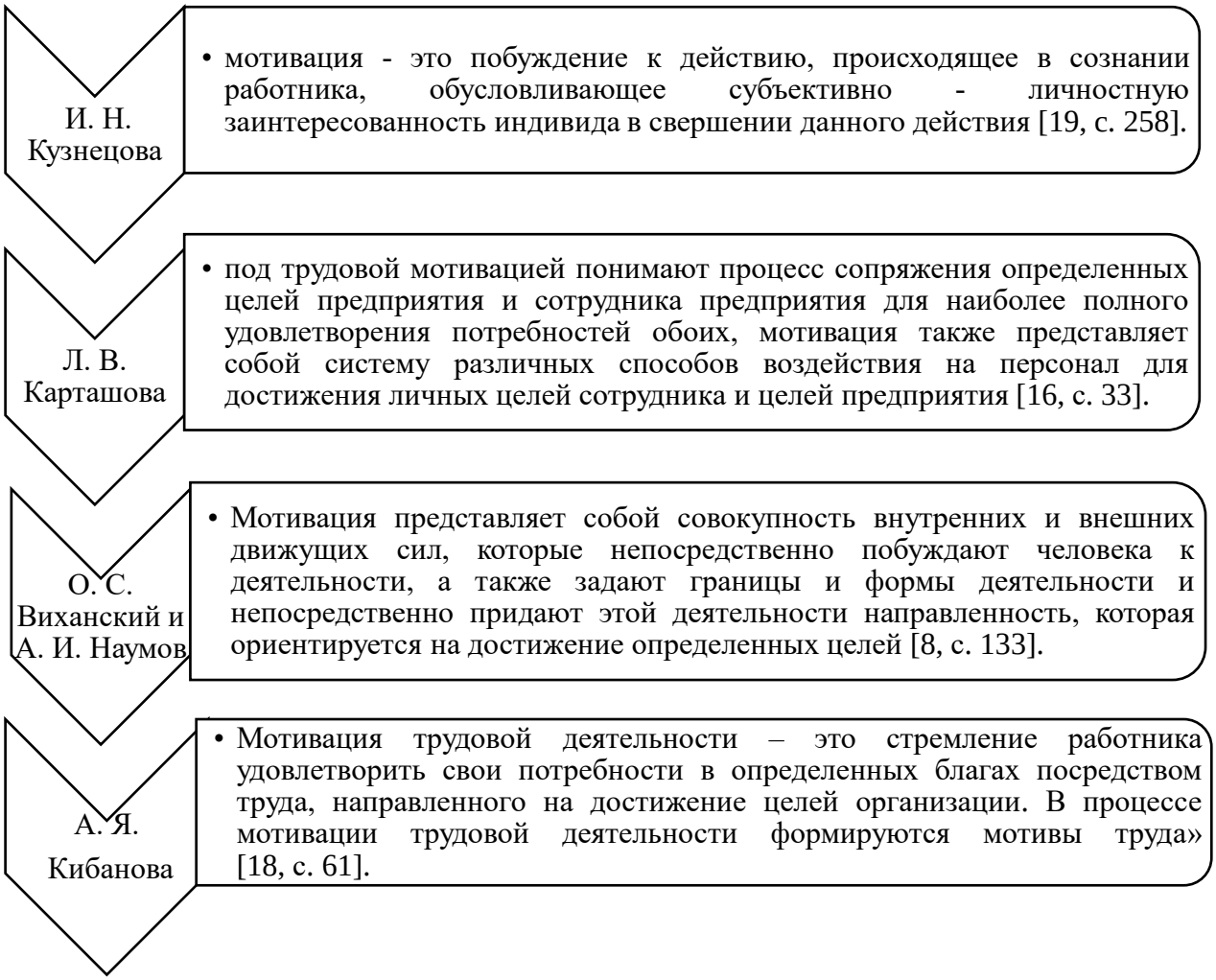


Рисунок 1 – Трактовка сущности понятия «мотивация труда»

На основе анализа рассмотренных понятий соотношения мотивов и стимулов, следует что мотивация персонала является ключевым фактором успешной работы любой организации. Ученые схожи во мнении важности поддержки и мотивирования сотрудников для повышения их работоспособности.

В рамках определения понятия мотивация персонала важно рассмотреть различия понятий «мотивация» и «стимулирования персонала». Мотивация и стимулирование являются движущими силами экономического развития хозяйствующего субъекта. Мотивированные сотрудники способствуют обеспечению экономической безопасности компании и ее стабильному

экономическому росту в конкурентных условиях. Мотивация и стимулирование близки с точки зрения целевого характера деятельности, так как благоприятно влияют на трудовую дисциплину и эффективность работы. Однако понятия имеют сущностные различия [25, с. 222].

Токарева Ю. А. считает, что стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом компании для корректировки трудового поведения персонала. Стимулирование – процесс управления трудовым поведением работника или группы работников, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования, побуждающих его к деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний [37, с. 11].

Мотивация делает поведение человека целенаправленным. Цель здесь – это то, что может привести к ликвидации испытываемого человеком состояния нужды в чем-либо. Достижение цели приводит к уменьшению или исчезновению напряжения. Достижение цели восстанавливает физиологическое и психологическое равновесие [37, с. 11].

Кибанов А. Я. считает, что все стимулы и мотивы могут участвовать в процессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации, это подробно представлено в Приложение А.

Итак, стимулирование связано с действиями администрации организации, мотивация – с действиями персонала, т.е. его реакцией на действия администрации организации [18, с. 75].

Поясним схему, приведенную в приложение А. Зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности. Зона 2 включает не актуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности. Зона 1 – зона

безразличных для персонала стимулов, ценностей, а зона 2 – зона безразличных для персонала мотивов, потребностей.

Зоны 3 и 4 заполнены соответственно стимулами и мотивами, преодолевшими порог безразличия. В зоне 3 идет поиск стимулами тех мотивов, на которые нужно воздействовать для достижения целей организации, происходит актуализация (приведение в действие) стимулов - протекает процесс стимулирования. В зоне 4 идет поиск мотивами тех стимулов, которые адекватны этим мотивам, происходит актуализация (приведение в действие) мотивов — протекает процесс мотивации.

Зона 5 – внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них - на процессы стимулирования и мотивации. Зона 6 – внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

Перейдём к рассмотрению основных теорий мотивации персонала:

− Теория потребностей Абрахама Маслоу: говорит о том, что у человека есть пять уровней потребностей: физиологические, безопасности, любви и принадлежности, уважения и признания, и самореализации [26, с. 34].

– Теория ожиданий Виктора Врома: говорит о том, что люди мотивируются тем, что ожидают достичь определенных результатов при определенных действиях. Эта теория основывается на том, что люди оценивают свои возможности достичь целей и тогда принимают решение, стоит ли продолжать работу над ними или нет [20, с. 39].

− Теория мотивации достижения Дэвида Макклелланда: говорит о том, что люди мотивируются самореализацией и достижениями в заданной области. Эта теория утверждает, что люди с высокой мотивацией достижений предпочитают работу, в которой они могут почувствовать свое достоинство.

Рассмотрим более подробно Теория А. Маслоу, которая объясняет возникновение мотивов. По Маслоу, человеческие потребности можно разделить на пять уровней: физиологические потребности, потребности в безопасности, потребности в принадлежности и любви, потребности в

уважении и признании, и потребности в самовыражении. При этом, только когда более низкие уровни потребностей удовлетворены, человек начинает стремиться к самовыражению и самореализации (рисунок 2).

Рассмотрим каждый уровень более подробно:

Рисунок 2 – Пирамида А. Маслоу

Источник: Маслоу А. М. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2019. – С. 193.

1. Физиологические потребности по А. Маслоу находятся на самом нижнем уровне пирамиды потребностей и обеспечивают базовый уровень жизнедеятельности. Если эти потребности не удовлетворены, человек будет ощущать дискомфорт и стремиться в первую очередь удовлетворить их. Они включают в себя потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и прочие потребности. Как только эти потребности удовлетворены, человек может переходить к более высоким уровням самореализации и саморазвития. Физиологические потребности играют ключевую роль в жизни человека и оказывают влияние на все остальные аспекты его саморазвития и самореализации. [26, с. 34].

2. На этом уровне люди стремятся к безопасности в различных аспектах своей жизни, таких как защита от болезней, к финансовой стабильности и

уверенности в завтрашнем дне. Они также стремятся к созданию стабильности и предсказуемости в своей жизни, чтобы чувствовать себя защищенными и уверенными в будущем. Важно удовлетворять эти потребности, чтобы люди могли чувствовать себя безопасно и спокойно, что способствует их общему благополучию и удовлетворенности жизнью.

3. Социальные потребности индивида, включают в себя желание общения, дружбы, принятия в группу, уважения со стороны других людей, поддержки, любви и принятия. Человек стремится к социальным связям и отношениям с другими людьми, и без них он может чувствовать себя одиноким, невыполненным и несчастным. Поэтому удовлетворение социальных потребностей играет важную роль в общем благополучии и удовлетворенности человека.

4. Далее в пирамиде А. Маслоу приводятся потребности в уважении, которые включают в себя потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, потребности в уважении со стороны окружающих, признании и т.д. Все эти потребности считаются важными для развития личности и самореализации человека. Важно находить баланс между удовлетворением этих потребностей и другими более базовыми потребностями из нижних уровней пирамиды, чтобы достичь полноценного развития и счастья.

5. Потребности самовыражения являются высшими потребностями в иерархии потребностей человека, предложенной американским психологом Абрахамом Маслоу. Эти потребности включают в себя стремление к самореализации, к самопознанию, к раскрытию своих талантов и способностей, к достижению своих целей и максимальному развитию своего потенциала. Они также включают в себя потребность в самоактуализации, в достижении собственной уникальности и целостности, в саморазвитии и самопринятии [26, с. 34].

Потребности самовыражения могут проявляться в различных формах: творчестве, самоопределении, саморазвитии, личностном росте,

самопознании, самоутверждении. Человек стремится к тому, чтобы раскрыть свой внутренний потенциал, достичь гармонии с самим собой и с окружающим миром, реализовать свои жизненные задачи и мечты. Важно удовлетворять эти потребности, чтобы чувствовать себя счастливым и удовлетворенным своей жизнью.

Цель мотивации персонала заключается в том, чтобы повысить уровень мотивации сотрудников, что, в свою очередь, способствует улучшению результатов работы, повышению производительности, снижению текучести кадров и укреплению позиций организации на рынке [28, с. 96].

Обобщенные цели мотивации персонала представлены на рисунке 3.

Рисунок 3 – Цели мотивации персонала современного предприятия

Источник: Медведева А. А. Мотивация персонала: сущность, цели и задачи / А. А. Медведева, Ж. В. Горностаева // Теория и практика современной науки. – 2022. – №11 – С. 96.

В современной компании результативность системы мотивации персонала может быть обеспечена только за счет реализации индивидуального подхода к сотрудникам предприятия. Это необходимо, чтобы потребности каждого участника трудового коллектива могли быть удовлетворены в максимально возможной степени. Коммуникация и четкое определение целей также играют важную роль в повышении мотивации современного персонала [28, с. 97].

Основные задачи мотивации персонала современного предприятия приведены на рисунке 4.

Рисунок 4 – Основные задачи мотивации персонала

Источник: Медведева А. А. Мотивация персонала: сущность, цели и задачи / А. А. Медведева, Ж. В. Горностаева // Теория и практика современной науки. – 2022. – №11 – С.97.

Достижение поставленных целей и задачи мотивации персонала, возможно с помощью различных методов мотивирования персонала. А. Я. Кибанов разделяет два вида мотивации сотрудников: материальная мотивация персонала и нематериальная мотивация персонала [18, с. 66].

Токарева Ю. А. дополняет виды мотивации персонала, считает, что есть моральная и организационная мотивация персонала [37, с. 55].

Т.О. Соломанидина и В.Г. Соломанидин выделяет пятый вид – это отрицательная мотивация – то есть, побуждение, вызванное пониманием наказания, неудобств, неприятностей в случае некачественного выполнения либо невыполнения работы [36, с. 77].

На основе проведенного исследования составим рисунок 5, который включает в себя виды мотивации персонала.

Рассмотрим каждый вид более подробно:

1. Одним из наиболее эффективных способов мотивировать персонал является материальное стимулирование. Предлагая сотрудникам вознаграждения в виде финансовых премий, бонусов или повышения за

достижение определенных результатов, компании могут создать сильную мотивацию и стимулировать рост эффективности работы. Введение системы материального мотивирования в организации позволяет сотрудникам видеть конкретную награду за свой труд и достижения [3, с. 77].

Рисунок 5 – Виды мотивации персонала организации

Источник: Лымарева, О. А. Мотивация и стимулирование персонала / О. А. Лымарева, Я. В. Симониди // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. №12-1. – С. 226.

К основным методам материального стимулирования персонала относятся:

– повышение заработной платы за качественное выполнение работы и высокие количественные показатели;

– систематическая индексация заработной платы раз в полгода или раз в год;

– зависимость премиальной составляющей от выполненных работ; выплата процента от уровня продаж, количества изготовленной продукции или выполненных задач;

– внеплановое премирование за перевыполнение плановых показателей или лидерские позиции в рейтинге сотрудников;

– включенный социальный пакет, добровольное медицинское страхование, льготы в предоставлении услуг и продукции на предприятии;

– повышенные скидки на услуги и продукты компании;

– новогодний бонус в виде промокода на покупку того или иного товара или услуги на разные суммы в зависимости от заслуг сотрудника перед компанией за последний год;

– выплата тринадцатой заработной платы и др. [23, с. 226].

Следовательно, перечень стимулов материального характера напрямую воздействует на желание сотрудников работать, повышать показатели собственной производительности, а также увеличивать материальное состояние и уровень профессионализма.

2. Нематериальные методы стимулирования персонала, также способствуют повышению кадровой и экономической безопасности предприятия. К таковым следует отнести следующие:

– прозрачная лишенная коррупционной составляющей система карьерного роста;

– регулярные форумы и конференции, связанные с поощрением выдающихся сотрудников;

– возможность составления удобного графика работы не в ущерб компании (предоставление за успешные показатели в рабочем процессе);

– личностный рост, престиж, самоуважение личности при трудоустройстве сотрудника в компании, пользующейся высоким престижем в обществе или мире, к примеру, IT-специалист компании Google или рядовой инженер компании Tesla;

– комфортные зоны отдыха, личного перерыва, обеда (массаж, бесплатный обед, ужин и т.д.);

– публичное поздравление с замужеством, днем рождения, рождением ребенка, повышением и т.д.);

– неформальные встречи с высшим руководством;

– возможность выхода на работу в удаленном (дистанционном, домашнем) формате;

– публичные рейтинги, возможность участия в конкурсах, развлекательных мероприятиях, киберспортивных мероприятиях;

– возможность обратной связи по новшествам, внедрениям в организационные процессы, возможность влиять на принципы развития компании, участвовать в ключевых ее процессах независимо от привилегий и т.д. [23, с. 226].

3. Моральная мотивация персонала – это вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т.п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации [27, с. 67].

Однако, моральная мотивация персонала - не простая задача. Индивидуальные потребности и желания различных сотрудников делают ее сложным, но необходимым процессом. Чтобы достичь успеха в этой области, руководство должно быть готовым внимательно слушать своих сотрудников и активно работать над созданием условий, которые будут способствовать их моральной мотивации.

Во-первых, коммуникация играет важную роль в этом процессе. Регулярные и открытые разговоры с сотрудниками помогают выявить их потребности и понять, что их движет. С определением этих мотивационных факторов руководство может создать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, что в долгосрочной перспективе будет стимулировать их лучшую работу и преданность [27, с. 67].

Во-вторых, признание и поощрение являются важными инструментами моральной мотивации. Сотрудникам нужно знать, что их усилия и достижения ценятся и признаются. Публичное признание и возможности проявить свой потенциал, например, через продвижение по служебной лестнице или участие

в престижных проектах, могут значительно повысить уровень мотивации среди коллектива.

В-третьих, справедливое и благоприятное рабочее окружение играет важную роль в моральной мотивации. Сотрудники должны чувствовать себя уважаемыми и равноправными членами команды. Такие элементы, как прозрачность, справедливость в принятии решений и возможность делиться предложениями и идеями, способствуют укреплению командного духа и повышению морального духа в коллективе [27, с. 67].

4. Организационная мотивация персонала — это создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании. Мотивация в организации играет важную роль в поддержании производительности и улучшении рабочей атмосферы. В своей работе уникальность возникает через создание индивидуальных программ мотивации, учитывая потребности и желания каждого сотрудника.

5. Отрицательная мотивация – это побуждение, вызывающееся осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут возникнуть в случае невыполнения деятельности. В качестве негативной мотивации в организациях используются наказания и дисциплинарные меры, чтобы снизить нежелательное поведение и низкую производительность. Отрицательная мотивация также может привести к конфликтам в коллективе. Также, отрицательная мотивация может стать причиной увольнений и потери опытных сотрудников. Когда люди не видят перспективы роста, не получают достойной оплаты труда и не ощущают поддержки со стороны руководства, они начинают искать другие возможности. Это может привести к потере квалифицированных специалистов и созданию проблем с текучестью персонала, что в свою очередь влияет на непрерывность бизнес-процессов и финансовые результаты организации [36, с. 10].

В заключение рассмотрим факторы, влияющим на мотивацию сотрудников. Так как их знание помогает руководителю удерживать ценные кадры и добиваться высокой эффективности их деятельности.

Для создания эффективной системы мотивации персонала необходимо учитывать как внутренние, так и внешние факторы. Внутренняя мотивация может основываться на личных целях и ценностях сотрудника, его стремлении к саморазвитию, признанию и удовлетворению от выполненной работы. Внешняя мотивация, в свою очередь, может быть связана с материальными поощрениями, бонусами, повышениями и другими внешними стимулами.

Внутренние факторы мотивации непосредственно связаны с характером, темпераментом, с особенностями личности. То есть, их набор индивидуален у каждого индивидуума. Редко, когда они бывают одинаковыми сразу у всех сотрудников организации. Работодателю важно применять знание темперамента работников, чтобы верно определять их внутренние факторы мотивации и создавать для них подходящие условия и обстановку, с тем или иным распределением задач.

К внешним факторам мотивации относятся деньги, карьера, статус, признание, престижные вещи, возможность путешествия. Мотивированные сотрудники трудятся с большей отдачей, мобилизуют внутренние ресурсы, отличаются лояльностью и преданностью компании. Изучение внешних и внутренних факторов мотивации и поиск способов мотивирования персонала – одна из ключевых задач управления [29, с. 87].

В итоге, понимание и учет данных факторов позволяют руководству создавать мотивационную среду, в которой сотрудники ощущают себя важными и ценными, максимально вовлеченными в работу и стремящимися к достижению высоких результатов. Такая мотивированная команда способна добиться больших успехов и вносить значительный вклад в развитие организации. Комбинирование внутренних и внешних факторов мотивации может помочь создать эффективную систему стимулирования сотрудников, которая будет способствовать повышению производительности и улучшению результатов работы организации.

Комбинирование внутренних и внешних факторов мотивации позволяет создать балансированную систему стимулирования сотрудников. Важно

учитывать индивидуальные потребности каждого сотрудника, чтобы предложенные меры мотивации были максимально эффективными. Например, для одних сотрудников материальное поощрение может быть наиболее важным, в то время как другие могут больше ценить признание и похвалу со стороны руководства.

Таким образом, ключевая задача мотивации персонала заключается в том, чтобы создать уникальную и привлекательную мотивационную программу, способную вдохновить персонал и улучшить их работоспособность. Основными видами мотивации персонала являются материальные и нематериальные способы мотивирования, моральная, организационная и отрицательная мотивация персонала.

1.2 Формирование и развитие системы мотивации персонала в в организациях сферы социального обслуживания

Создание эффективной системы мотивации персонала в в организациях сферы социального обслуживания - важная задача, требующая особого внимания и комплексного подхода. Успех организации во многом зависит от того, насколько мотивированными и продуктивными являются сотрудники. Хорошо спроектированная система стимулов позволяет не только повысить мотивацию персонала, но и повысить качество работы, снизить текучесть кадров и создать благоприятную рабочую атмосферу.

Система мотивации на предприятии представляет собой совокупность взаимосвязанных инструментов, которые должны способствовать повышению заинтересованности работника в достижении конкретных целей.

Под системой мотивации Б. Е. Пасынкова и О. Н. Валькович понимают совокупность инструментов стимулирования, действующих в компании, в рамках которых она пытается воздействовать на сотрудников [32, с. 311].

Это внутренне непротиворечивый, продуманный и рациональный набор. М. А. Жукова и В. А. Жуков определяют систему мотивации как согласованный и целенаправленно подобранный набор инструментов мотивации с точки зрения достижения целей организации и ее сотрудников [15, с. 16].

С. Э. Юшаева, Д. С. Саралинова, М. А. Иналова считают, что система мотивации должна состоять из множества элементов из всех групп мотиваторов [11, с. 329].

В итоге можно сказать, что – система мотивации персонала – это одна из ключевых составляющих успешной организации. Она позволяет поддерживать и развивать мотивацию в коллективе, повышая результативность работы каждого члена команды. Разумное и эффективное построение системы мотивации персонала способно не только увеличить производительность, но и укрепить дух сотрудничества, повысить лояльность сотрудников и создать благоприятную атмосферу внутри компании. Разнообразие возможностей, которое может предоставить система мотивации персонала, помогает удержать талантливых сотрудников, стимулирует их постоянное развитие и способствует достижению высоких результатов в работе [11, с. 329].

Основной целью системы мотивации является развитие компании. Мотивированные сотрудники заканчивают работу вовремя или раньше срока, выполняют больше работы и делают ее лучше [35, с. 99].

Система мотивации труда способствует решению следующих задач:

– профессиональное развитие сотрудников; оптимизация затрат на персонал;

– повышение уровня лояльности сотрудников;

– предотвращение высокой текучести кадров;

– развитие инициативы и творческого потенциала персонала [11, с. 44].

Важность систем мотивации в любой отрасли становится очень важным фактором, который ценят менеджеры. Существует множество способов

повысить вовлеченность сотрудников в выполнение своих обязанностей. Системы поощрения делятся на два типа: финансовые и нефинансовые. К первым относятся, прежде всего, материальные вознаграждения, то есть дискреционные или связанные с результатами бонусы или надбавки к заработной плате [12, с. 75].

Грамотно построенные системы мотивации дают сотруднику ощущение, что его увлеченность замечают, к нему относятся с вниманием и субъективностью – не только в плане таблиц и цифр. Системы поощрения, не связанные с заработной платой, позволяют сотрудникам удовлетворять свои потребности в различных областях, а также способствуют профессиональному и личному развитию. Они позволяют интересно провести время с семьей и сэкономить на расходах по многим направлениям, например, в случае с пакетами медицинских услуг и страховки.

Система, разработанная для предприятия, должна учитывать:

- специфику конкретного предприятия;
- семейную ситуацию работников;
- возраст сотрудников;
- многообразие их потребностей и интересов [12, с. 75].

Благодаря устойчивому управлению персоналом, качественной системе мотивации предприятие может лучше решать проблемы своих сотрудников и их проблемы с трудоустройством, что в конечном итоге помогает развить позитивное отношение и твердую приверженность к фирме, в которой работает сотрудник.

Основная идея системы мотивации, основанной на теории Маслоу, заключается в том, что люди стремятся удовлетворять свои потребности, начиная с физиологических и безопасности, и двигаясь к более высоким уровням, таким как социальные, самооценка и самореализация. При этом, для эффективной мотивации персонала необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника и предоставлять им возможность развиваться и расти как профессионалы.

На рисунке 6 изображена иерархия потребностей в виде пирамиды, где на нижних уровнях расположены физиологические и безопасности потребности, а на верхних - социальные, самооценка и самореализация [7, с. 23].

Социальные потребности
1. Создание обстановки на рабочих местах, которая позволила бы сотрудникам общаться между собой 2. Создание на рабочих местах духа команды 3. Проведение с подчинёнными периодических совещаний рамок.
Потребности в уважении
1. Обеспечение положительной обратной связи в соответствии с достигнутыми результатами 2. Оценка и поощрение достигнутых работниками результатов 3. Делегирование подчинённым дополнительных прав и полномочий 4. Продвижение подчинённых по служебной лестнице 5. Обеспечение обучения и переподготовки персонала
Потребности в самовыражении:
1. Обеспечение возможностей для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать потенциал работников 2. Делегирование сложной и важной работы, требующей от работников отдачи 3. Поощрение и развитие у работников творческих способностей

Рисунок 6 – Обеспечение мотивации персонала в соответствии с потребностями по А. Маслоу

Источник: Варфоломеева В. А. Современные инструменты и методы мотивации персонала / В. А. Варфоломеева, Э. Х. Муслимова // Прогрессивная экономика. – 2022. – №2. – С. 30.

Важно помнить, что каждый человек движется по этой иерархии по своему собственному пути, и мотивация должна быть адаптирована под индивидуальные потребности сотрудников. Эффективная система мотивации, основанная на теории иерархии потребностей Маслоу, способствует установлению позитивной рабочей атмосферы, повышению уровня удовлетворенности персонала и повышению производительности труда. Важно стремиться к тому, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя важным и ценным для команды, чтобы он мог расти и развиваться как профессионал.

Только тогда компания сможет достичь максимальных результатов и удержать лучших специалистов.

В целях максимизации действия стимулов необходимо учитывать принципы построения системы мотивации:

– доступность; каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия должны быть понятными для работников.

– ощутимость; существует некий порог действенности стимула.

– постепенность; материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения [7, с. 23].

Система мотивации разрабатывается индивидуально для каждой компании. Более того, система мотивации в компании не может быть универсальной для всех сотрудников. При внедрении системы стимулирования на действующем предприятии и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к компании [7, с. 23].

Система мотивации персонала – важнейший инструмент, которым необходимо научится пользоваться любому менеджеру. При разработке системы мотивирования необходимо учитывать интересы, как компании, так и ее сотрудников.

Создание эффективной системы мотивации труда - одна из главных задач специалистов по управлению персоналом и является одной из основных задач HR-специалистов. Рассмотрение основных положений и процессуальной теорий мотивации, менеджеры разрабатывают способы стимулирования сотрудников. Основываясь на этой информации, менеджеры должны учитывать особенности каждого сотрудника и мотивировать его соответствующим образом. В больших организациях HR-менеджеры должны уделять больше внимания процессу мотивации, используя тесты, опросы и анкеты [2, с. 185].

Распространенная на практике система мотивации является комбинированной, так как включает материальное и не материальное вознаграждения (рисунок 7).

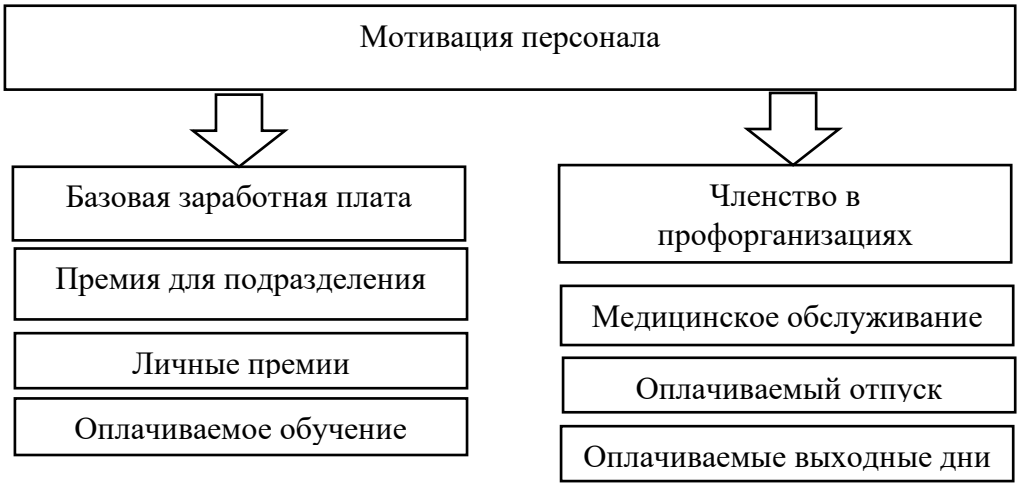


Рисунок 7 – Структура распространенной системы мотивации

Источник: Артеменков Г. Е. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом / Г. Е. Артеменков, С. М. Саввиди // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №2-1 (77). – С. 185.

Эффективная система мотивирования должна включать в себя

– стимулирование всех видов сотрудников, в том числе работающих удаленно;

– целевые показатели, объединяющие результаты работника и компании;

– дружелюбную рабочую среду;

– доверие между работником и руководством;

– систему поощрения и депремирования сотрудника, закрепленные в нормативных актах;

– пространство для творчества и карьерного роста;

– прозрачность;

– гибкий график [9, с. 56].

В частности, особенности профессиональной деятельности работников бюджетной сферы заключаются в том, что их труд осуществляется «во благо

государства», а не в пользу собственной выгоды организации. Следствием такой специфики деятельности служит неприемлемость многих механизмов мотивации, получивших широкое распространение в коммерческих организациях, с той же эффективностью. Также следует отметить, что у работников бюджетной сферы существует множество ограничений и запретов, связанных с их профессиональной деятельностью, в связи с чем перечень механизмов, которые можно задействовать в процессе их мотивации будет ограничен [10, с. 352].

Поэтому исследование мотивации работников бюджетного сектора особенно актуально и требует более детального изучения. Система мотивации работников бюджетной сферы является достаточно сложной и комплексной. Система мотивации может быть разделена на несколько основных компонентов: материальное стимулирование, нематериальные способы поощрения, социальные гарантии и условия труда. Важно учитывать, что материальное стимулирование в бюджетных организациях часто ограничено. В связи с этим руководителям необходимо искать альтернативные пути повышения мотивации персонала.

Материальное стимулирование включает в себя заработную плату и премиальные выплаты. Основной задачей здесь является справедливое и прозрачное распределение денежного вознаграждения. Дифференциация оплаты труда в зависимости от квалификации, опыта и сложности выполняемых задач позволяет снизить уровень текучести кадров и привлечь высококвалифицированных специалистов.

Нематериальные способы мотивации играют не менее важную роль. Профессиональное развитие, возможность карьерного роста, признание заслуг сотрудника и вовлеченность в принятие решений являются значимыми факторами, которые повышают уровень удовлетворенности работой. Регулярное проведение образовательных программ и тренингов, развитие корпоративной культуры и атмосферы сотрудничества способствуют росту лояльности сотрудников к своей организации [10, с. 352].

Социальные гарантии и условия труда также являются ключевыми элементами системы мотивации. Обеспечение социального пакета, который включает медицинское страхование, отпускные и больничные выплаты, а также поддержка в трудных жизненных ситуациях, существенно повышают приверженность сотрудников к организации. Организация рабочих мест, соблюдение норм охраны труда и создание комфортных условий для выполнения профессиональных обязанностей формируют положительное отношение к работе и увеличивают производительность.

Важным аспектом является также понимание руководством индивидуальных потребностей и особенностей каждого сотрудника. Персонализированный подход к мотивации, возможность учитывать предпочтения сотрудников и предлагать им те формы поощрения, которые наиболее значимы для них, позволяет добиться максимальной эффективности.

Мотивационная сфера работников бюджетного сектора имеет двоякую связь с их профессиональными деформациями: с одной стороны, одним из проявлений синдрома психического выгорания является деформация ценностно-смысловой сферы человека, развитие у него эмоционально-нравственной дезориентации, с другой – один из главных факторов развития профессиональной деформации заключается в том, что человек не удовлетворён своим трудом, его содержанием, условиями и т. д. Эта взаимосвязь имеет довольно неоднозначный и сложный характер, потому что мотивационная сфера личности в течение ее жизни может претерпевать значительные изменения, обусловленные жизненными и возрастными кризисами, приводящими к пересмотру системы ценностей [22].

Как уже указывалось выше, мотивация труда работников бюджетной сферы имеет собственные особенности, которые отличают ее от мотивации работников других сфер. Деятельность бюджетного сектора отличается строгой регламентацией, а также наличием комплексной системы социально-экономических отношений между работниками бюджетной сферы, поэтому система мотивации в данной сфере может быть охарактеризована как

взаимодействие трудовых и административных норм. Как и работники любых других сфер, работники бюджетного сектора при выполнении своих профессиональных обязанностей стремятся к тому, чтобы достигнуть своих целей, что в обязательном порядке необходимо учитывать в кадровой политике организации при планировании мотивационной стратегии персонала [10, с. 352].

В учреждениях бюджетного сектора руководство, также, как и управленческие структуры коммерческих предприятий, используют различного рода стимулы для того, чтобы мотивировать работников к более результативной деятельности на благо организации. В качестве основных факторов мотивации труда персонала бюджетного сектора выступают вторичные потребности, то есть их продвижение по карьерной лестнице, стремление к власти, самореализация и т. д. Однако в идеале для того, чтобы персонал бюджетных учреждений обращал внимание лишь на удовлетворение своих вторичных потребностей, система мотивации прежде всего должна на достойном уровне удовлетворить первичные потребности. Важную роль в качестве ориентира служебной деятельности работников бюджетного сектора, играет самореализация, то есть стремление человека к выявлению, наиболее полному возможному развитию и реализации собственных личностных возможностей.

В качестве возможных стимулов для работников бюджетной сферы могут выступать следующие:

– предоставление дополнительных дней к отпуску;

– продвижение по карьерной лестнице;

– возможность сокращенной недели;

– возможность выступить с отчетом перед вышестоящим руководством;

– обучение за счет учреждения [10, с. 353].

Системы мотивации на предприятиях играют ключевую роль в повышении эффективности работы сотрудников, особенно в бюджетных

учреждениях, где ресурсы ограничены. В этом обзоре представлен анализ различных подходов к созданию и внедрению программ мотивации на ряде бюджетных предприятий, а также результаты таких усилий.

В муниципальной библиотеке г. Минска была внедрена многоуровневая система мотивации, ориентированная на повышение профессиональной квалификации сотрудников и развитие их личностных качеств. Основным инструментом стало внедрение программы непрерывного образования, включающей регулярные тренинги, онлайн-курсы и семинары по различным аспектам библиотечного дела. Успешное прохождение каждого этапа обучения сопровождалось как материальными, так и нематериальными стимулами, такими как премии, дополнительные отпуска и общественное признание.

Вторым примером является опыт МФЦ (г. Волгоград.) Здесь акцент был сделан на создание дружелюбной рабочей атмосферы и развитие корпоративной культуры. Ежеквартально проводились тимбилдинговые мероприятия, культурные и спортивные события, которые способствовали сплочению коллектива. Согласно оценке руководства МФЦ, такие меры уменьшили текучесть кадров и повысили общий уровень удовлетворенности работой. Также были внедрены регулярные опросы для оценки настроений и пожеланий сотрудников, результаты которых учитывались при принятии управленческих решений.

Не менее интересен опыт станции скорой медицинской помощи (г. Нижний Новгород). Здесь была внедрена схема распределения бонусов и премий, привязанная к количественным и качественным показателям работы каждого сотрудника и бригад в целом. Также было разработано специальное приложение, куда автоматически заносились данные о выполненных заданиях и достигнутых результатах. Такая прозрачная система учета и вознаграждения позволила значительно повысить производительность труда и улучшить качество медицинского обслуживания.

Отдельного внимания заслуживает образовательное учреждение, муниципальная школа г. Калининград, где мотивационная система строилась на принципах коллегиального управления и вовлечения сотрудников в процесс принятия решений. Были созданы постоянные рабочие группы, включающие преподавателей и административный персонал, которые регулярно обсуждали и предлагали меры по улучшению учебного процесса и условий труда. Введение системы поощрений за активное участие в этих группах способствовало повышению инициативности и личной ответственности каждого работника.

Бюджетные учреждения зачастую предлагают своим работникам участие в различных образовательных программах, тренингах или семинарах, что позволяет им не только повышать уровень своих знаний и навыков, но и стремиться к карьерным целям внутри организации.

Таким образом, проведённый анализ показывает, что успешное построение систем мотивации на предприятиях в сфере обслуживания требует комплексного подхода, включающего как материальные, так и нематериальные стимулы. Задача руководителей состоит в создании благоприятных условий для работы, обеспечении социальных гарантий и поддержке непрерывного профессионального роста сотрудников. Только в этом случае возможно достижение высоких результатов и удовлетворение потребностей всех сторон.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ГКУ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ «РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ»

2.1 Характеристика кадрового состава и системы управления персоналом ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Государственное казенное учреждение Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» создано постановлением Правительства Пензенской области от 22.06.2021 №353-пП «О создании государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области».

Центр социального обслуживания населения – является комплексным учреждением по социальному обслуживанию граждан, семей, детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, оказывает социально-бытовые, социально-медицинские, социально - психологические, психолого-педагогические, социально-правовые услуги и материальную помощь, проводит социальную адаптацию и реабилитацию граждан, семей и детей. Используются все формы социального обслуживания: стационарная, полустационарная, нестационарная.

Среди основных целей деятельности учреждения — принятие решения о признании гражданина нуждающимся в социальном обслуживании, составление индивидуальной программы предоставления социальных услуг, формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг и регистра их получателей, ведение учета и отчетности в сфере самообслуживания, комплексной реабилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов [15].

Согласно уставу Основными целями деятельности ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» являются:

– признание граждан нуждающимися в социальном обслуживании;

– составление индивидуальной программы предоставления социальных услуг;

– формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг и регистрация получателей;

– разработка и апробация методик и технологий в сфере социального обслуживания;

– координация деятельности негосударственных поставщиков социальных услуг;

– ведение учета и отчетности в сфере социального обслуживания [15].

Юридический адрес ресурсного центра — Пенза, улица Некрасова, 24.

Для достижения уставных целей Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности в сфере социальной поддержки:

– принимает решение о признании граждан пожилого возраста и инвалидов нуждающимися в социальном обслуживании либо об отказе указанным граждан в социальном обслуживании в порядке, установленном действующим законодательством на территории всех муниципальных образований Пензенской области;

– определяет потребность граждан пожилого возраста и инвалидов в социальных услугах, составляет индивидуальную программу предоставления социальных услуг гражданам пожилого возраста и инвалидам, осуществляет пересмотр индивидуальной программы граждан пожилого возраста и инвалидов в зависимости от изменения их потребности в социальных услугах на территории всех муниципальных образований Пензенской области;

– осуществляет формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг и регистра получателей социальных услуг на основании

данных, представляемых поставщиками социальных услуг в порядке, установленном нормативным правовым актом Министерства труда, социальной защиты и демографии Пензенской области;

– принимает решение по разработке и апробации методик и технологий в сфере социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, комплексной реабилитации инвалидов, в том числе детей- инвалидов, в порядке, установленном нормативным правовым актом министерства труда, социальной защиты и демографии Пензенской области;

– осуществляет координацию деятельности негосударственных доставщиков социальных услуг (в части оказания социальных услуг гражданам пожилого возраста и инвалидами), путем осуществления методического сопровождения деятельности по социальному обслуживанию;

– осуществляет координацию деятельности поставщиков социальных услуг в части оказания услуг по социальной реабилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов, путем осуществления методического сопровождения деятельности;

– осуществляет ведение учета и отчетности в сфере социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, комплексной реабилитации инвалидов, в том числе детей-инвалидов, в Пензенской области сбор, систематизация и обработка соответствующей статистической информации в сфере социального обслуживания, в том числе с использованием ведомственной информационной системы «Электронный социальный регистр населения Пензенской области»);

– содействует в реализации проекта по созданию системы долговременного ухода за гражданами пожилого возраста и инвалидами на территории Пензенской области [39].

Помимо основных видов деятельности Учреждение осуществляет иные виды, приносящей доход деятельности: предоставление срочных социальных услуг гражданам пожилого возраста и инвалидам.

Предметом деятельности Учреждения является обеспечение реализации отдельных полномочий Министерства труда, социальной защиты и демографии Пензенской области в сфере социального обслуживания граждан [39].

Существующая организационно-управленческая структура в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» является линейной по принципу своего построения. Организационная структура представлена в приложение Б. Руководит директор. Директор наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Директор несет полную ответственность за результаты деятельности организации.

Управление Учреждением происходит Министерством труда, социальной защиты и демографии Пензенской области, который осуществляет функции и полномочия учредителя и единоличным исполнительным органом государственного учреждения - руководителем (директором) [39].

Основными документами характеризующие систему управления персоналом и работу с персоналом в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» являются:

1. Устав предприятия — это ключевой документ, регламентирующий его деятельность, правовое положение и организационную структуру. Он является основой для формирования и функционирования любого юридического лица, устанавливая его основные цели, задачи и правила работы. [39].

2. Штатное расписание. Штатное расписание — учётный документ с информацией о структуре компании, численности работников, их должностях, квалификации, окладах и надбавках [41].

3. Правила внутреннего трудового распорядка государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» [33].

В ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» отдел кадров представлен

кадровым работником и делопроизводителем. Кадровый работник осуществляет работу по подбору персонала, ведет личные дела сотрудников, выпускает внутренние приказы и распоряжения, следит за их своевременным исполнением.

Кадровая политика в государственном казенном учреждении Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» представляет собой комплекс стратегических мер, направленных на формирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала. Основные принципы кадровой политики включают обеспечение прозрачности и справедливости в вопросах найма, профессионального роста и продвижения работников, а также поддержание высокого уровня профессионализма и компетентности сотрудников.

Первым и ключевым моментом кадровой политики является отбор кадров. На всех этапах найма соблюдается принцип объективности и равенства возможностей для всех кандидатов, вне зависимости от их пола, возраста, национальности или других личных характеристик.

Обучение и развитие персонала занимает важное место в кадровой политике учреждения. Ежегодно проводится анализ потребности в обучении, разрабатываются и реализуются программы повышения квалификации и переподготовки кадров.

Система мотивации и стимулирования труда направлена на повышение профессиональной активности и заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов.

Оценка эффективности деятельности сотрудников проводится на регулярной основе. Важную роль в этом процессе играет система аттестации, которая позволяет объективно оценить уровень выполнения служебных обязанностей и определить направления дальнейшего профессионального развития. На основании результатов аттестации принимаются решения о поощрении сотрудников, повышении в должности или направлении на дополнительное обучение.

Система управления персоналом в государственном казенном учреждение Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» включает в себя поддержание трудовой дисциплины и управления конфликтами. Важно иметь четко прописанные внутренние регламенты и процедуры, которые помогут избегать конфликтных ситуаций и оперативно разрешать возникающие проблемы. Формирование корпоративной культуры, основанной на взаимном уважении и поддержке, также играет значительную роль в предотвращении конфликтов. Важнейшей функцией системы управления персоналом является планирование, которое включает в себя набор, отбор, адаптацию, обучение и развитие кадров. Четко прописанные процессы позволяют обеспечивать учреждение квалифицированными специалистами, обладающими необходимыми компетенциями и навыками.

Особое внимание уделяется условиям труда и охране здоровья сотрудников. Развитие персонала занимает центральное место в системе управления. У сотрудников имеется возможность для непрерывного профессионального роста и повышения квалификации.

С помощью проведения семинаров, тренингов, участие в конференциях, а также организацию стажировок. Одной из важных составляющих данной системы в государственном казенном учреждение Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» является подбор персонала.

В ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» работает 86 человек на 09.02.2024г. Численность персонала менялась в течение трех лет, подробно изменение представлено на рисунке 8.

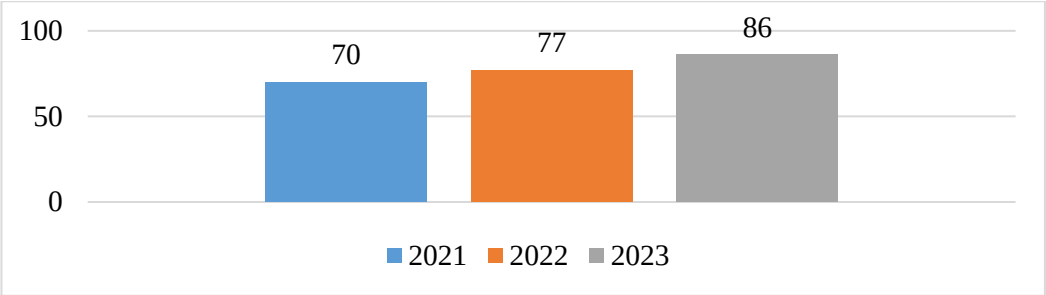


Рисунок 8 – Численность персонала ГКУ «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области», чел.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Из рисунка 8 видно, что численность персонала ГКУ «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» за 3 года выросла на 16 человек, это связано с тем, что организация молодая и набирает персонал.

Структура персонала представлена рисунке 9.

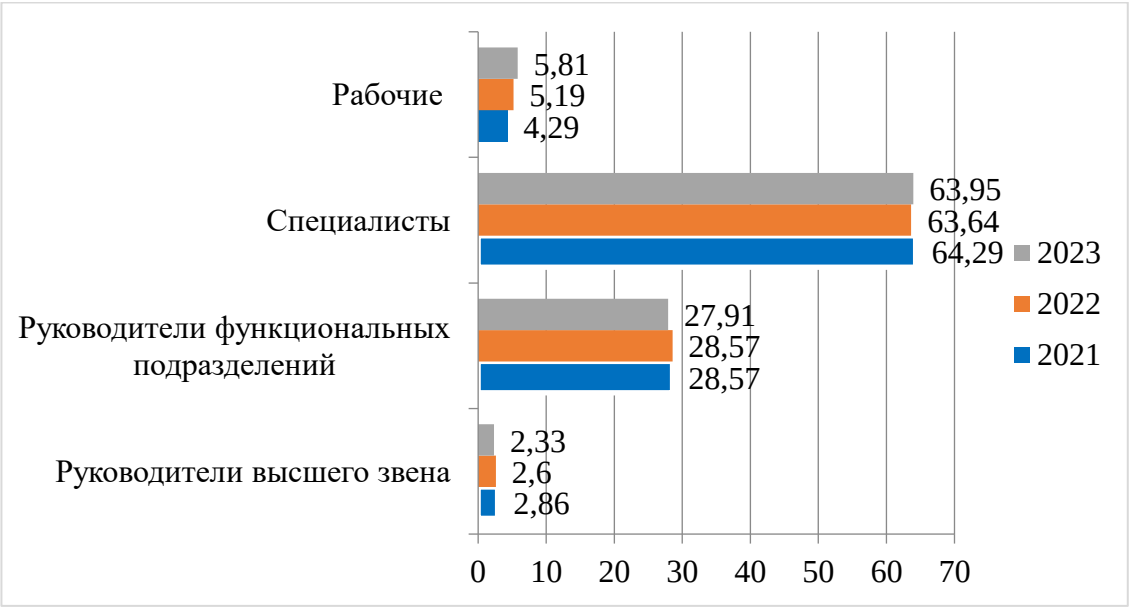


Рисунок 9 – Структура персонала ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Из рисунка 9 видно, что структура персонала включает в себя, в период с 2021 по 2023 годы руководителей высшего звена удельный вес, которых составляет – 2,86% в 2021 году, но к 2023 году их доля сократилась до 2,33%. Руководители функциональных подразделений сохранили почти стабильное присутствие, снизившись незначительно с 28,57% в 2021 и 2022 годах до 27,91% в 2023 году. Наибольший удельный вес в структуре персонала занимают специалисты изменение происходит с 64,29% в 2021 году до 63,95% в 2023 году. Доля рабочих, составляет от 4,29% в 2021 году до 5,81% в 2023 году. Стабильность доли специалистов в структуре персонала свидетельствует о высокой значимости их работы в компании. Хотя их удельный вес снизился с 64,29% до 63,95%, это изменение можно считать незначительным.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по половому признаку, анализ представлен на рисунке 10.

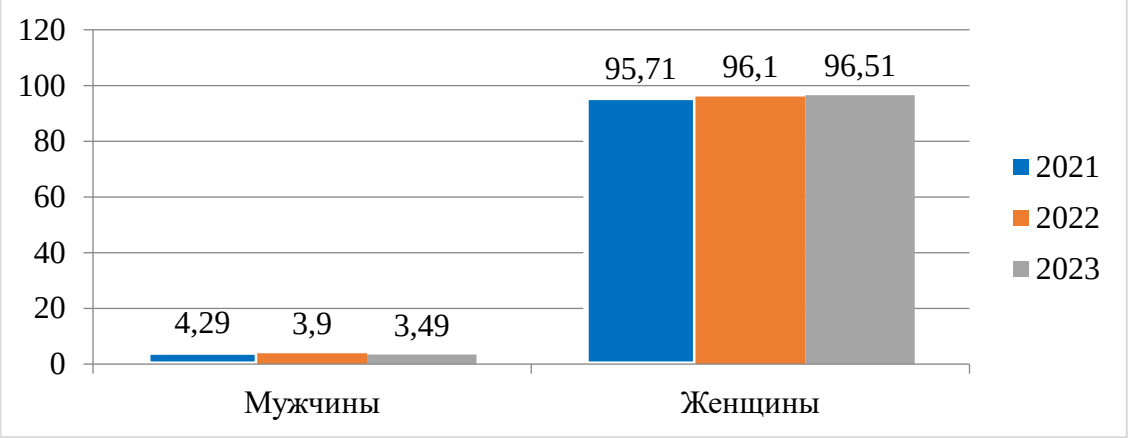


Рисунок 10 – Структура кадров ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» по половому признаку

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Из данных рисунка 10 можно увидеть, что структура кадров ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» по половому признаку показывает ярко выраженную

тенденцию преобладания женщин в организации на протяжении всего рассматриваемого периода, их удельный вес в структуре кадров составляет от 95,71% до 96,51%, это связано с тем что что сфера социального обслуживания традиционно привлекает большее количество женщин, многие из которых выбирают данное направление в силу личной склонности и социально-культурных установок. Кроме того, гибкий график работы и социальные гарантии, часто предлагаемые в подобных учреждениях, привлекают женщин, совмещающих трудовую деятельность с семейными обязанностями.

Средний возраст сотрудников 35 – 40 лет. Более подробно данные представлены на рисунке 11.

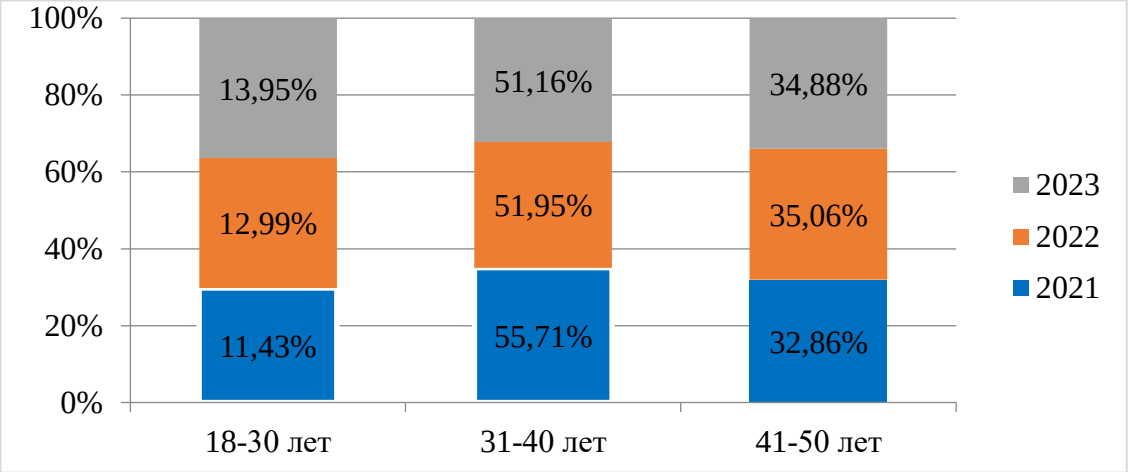


Рисунок 11 – Структура персонала по возрасту ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Согласно рисунку 11 в возрастной группе 18-30 лет в 2021 году численность сотрудников, составляло 11,43% от общего числа сотрудников. В 2022 году их количество возросло до 12,99%, а в 2023 году достигло – 13,95%. Это свидетельствует о постепенном увеличении доли молодых сотрудников в структуре кадров учреждения. Группа сотрудников в возрасте 31- 40 лет на протяжении рассматриваемого периода также претерпела изменения. В 2021

году численность работников данной категории была на уровне 39 человек (55,71%). В 2022 году она увеличилась до 40 человек (51,95%), а в 2023 году достигла 44 человек (51,16%). Несмотря на рост абсолютного числа сотрудников, их процент от общей численности имеет тенденцию к снижению.

Что касается возрастной категории 41-50 лет, в 2021 году она состояла из 23 человек (32,86%), в 2022 году – уже 27 человек (35,06%), а в 2023 году – 30 человек (34,88%). Здесь можно увидеть устойчивый рост численности данной возрастной группы.

Образование сотрудников ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» высшее и средне-специальное. Подробно представлено на рисунке 12.

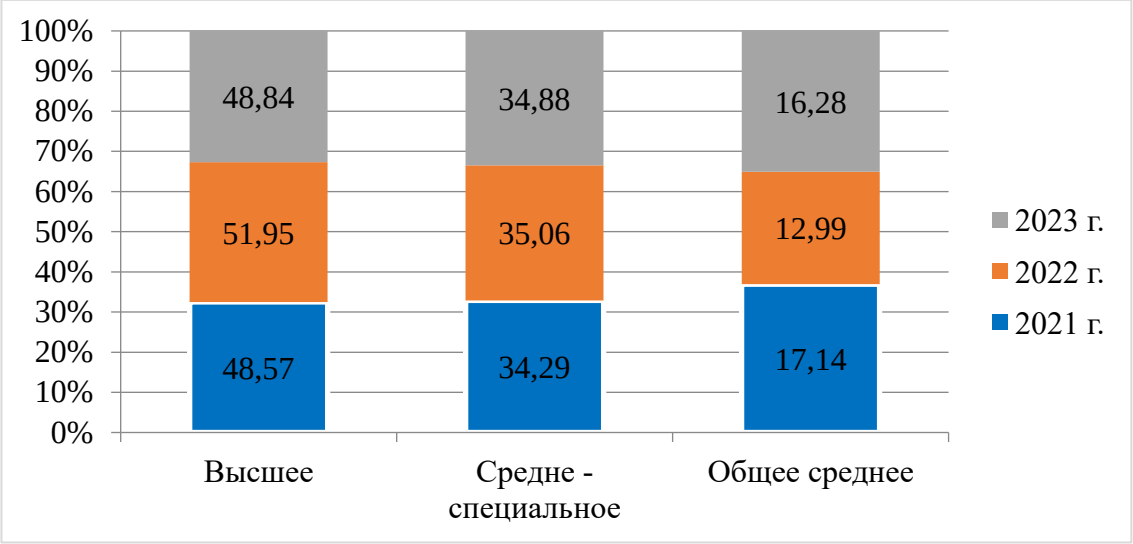


Рисунок 12 – Структура персонала ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» по образованию, %

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Из рисунка 12 видно, что сравнительный анализ структуры персонала по уровню образования за 2021–2023 годы показывает заметную тенденцию к увеличению числа сотрудников с высшим образованием. Количество сотрудников со средне-специальным образованием также демонстрирует

положительный динамический рост. Число работников с общим средним образованием, напротив, показывает тенденцию к колебаниям. Такие изменения в структуре персонала могут быть связаны с улучшением квалификационного уровня сотрудников и активной политикой учреждения, направленной на повышение профессиональной подготовки работников.

Анализ движения и постоянства кадров в организации играет важную роль в оптимизации бизнес-процессов и повышении эффективности работы коллектива. Понимание того, как происходит текучесть кадров, какие профессиональные компетенции предпочитаются работодателем, а также какие факторы способствуют удержанию сотрудников, помогает руководству принимать обоснованные решения по управлению персоналом. Анализ движения и постоянства кадров представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ движения рабочей силы ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

№ п/п	Период Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1	Принято, чел.	30	35	40
2	Выбыло, чел. в т. ч. по:	10	8	6
3.1	Собственному желанию	3	4	4
3.2	За нарушение трудовой дисциплины	2	2	2
3.3	По соглашению сторон	5	2	0
4	Среднесписочная численность персонала, чел.	70	77	86
5.1	Коэффициент по приему кадров, %	42,86	45,45	46,51
5.2	Коэффициент по выбытию кадров, %	14,29	10,39	6,98
5.3	Коэффициент текучести кадров, %	4,29	5,19	4,65

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Анализ представленных данных показывает устойчивое положительное движение рабочей силы в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» за период с 2021

по 2023 годы. Количество принятых на работу лиц увеличивается ежегодно, что свидетельствует о росте кадрового потенциала учреждения. В то же время количество выбывших работников демонстрирует тенденцию к снижению, что является положительным фактором для устойчивости и надежности кадрового состава.

Особого внимания заслуживают коэффициенты по приему, выбытию и текучести кадров. Так, коэффициент по приему кадров увеличился с 42,86% в 2021 году до 46,51% в 2023 году. Это говорит о том, что учреждение не только успешно привлекает новых сотрудников, но и адаптируется к возрастающим требованиям трудового рынка. Коэффициент по выбытию кадров, напротив, показывает значительное снижение, что является показателем повышения удовлетворенности сотрудников своей работой и улучшения условий труда.

Тем не менее, стоит обратить внимание на причины увольнения сотрудников. Несмотря на общий положительный тренд, количество увольнений по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины остается относительно стабильным. Это может указывать на необходимость проведения дополнительных мероприятий по мотивации и поддержке персонала, а также на усиление внутренних инспекций и контроля за соблюдением трудовой дисциплины.

Таким образом, ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» основывается на оказание помощи населению и предоставление социального обслуживания. Отдел кадров ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения» занимается подбором персонала, ведением личных дел сотрудников и выпуском внутренних приказов. Структура персонала за последние три года показывает, что основную часть составляют специалисты. Анализ возрастного состава показывает рост численности работников в возрасте 31-40 лет. Женщины преобладают в общей численности персонала. Уровень образования сотрудников в основном высшее образование. Увеличение численности персонала до 86 человек и повышение

коэффициентов приема кадров при одновременном снижении коэффициентов выбывания создают прочный фундамент для дальнейшего развития и эффективного функционирования учреждения.

Рост кадрового потенциала способствует улучшению качества предоставляемых услуг и повышению эффективности работы учреждения. Кроме того, уменьшение количества уходящих сотрудников свидетельствует о создании благоприятной рабочей среды и удовлетворенности персонала условиями работы.

2.2 Анализ системы мотивации персонала в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» и разработка мероприятий по ее совершенствованию

Мотивация персонала — еще один важный аспект, который включает как материальные, так и нематериальные стимулы. Премирование, система бонусов, социальные льготы и обеспечение комфортных условий труда способствуют повышению удовлетворенности сотрудников и их приверженности организации. Результаты анализа кадрового состава, представленные в параграфе 2.1 показали, что в системе мотивации существуют недостатки и необходимо разработать рекомендаций по ее совершенствованию.

Система оплаты труда сотрудников ГКУ Пензенской области «Ресурсного центра социального обслуживания населения Пензенской области» включает в себя: размеры должностных окладов; доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных; доплаты и надбавки стимулирующего характера; различные виды премий. Система оплаты труда и материального стимулирования устанавливается локальными нормативными актами

Работодателя в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права [33].

За добросовестное, высокопрофессиональное исполнение трудовых обязанностей, продолжительную и образцовую работу и иные успехи в труде применяются следующие меры поощрения Работников:

– объявление благодарности;
– выплата премии;
– награждение ценным подарком;
– награждение почетной грамотой;
– представление к званию лучшего по профессии;
– ходатайство о занесении на Доску Почёта города;
– ходатайство о представлении Работника к государственным наградам [33].

Изучение технологии мотивации персонала в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области», проводилось с помощью глубинного интервью со специалистом по кадрам (приложение В) и анализа документов, глубинного интервью с сотрудниками организации (приложение Г).

На мотивацию персонала оказывают влияние различные факторы, они бывают как внешние, так и внутренние. Знание факторов мотивации персонала помогает руководителю удерживать ценные кадры и добиваться высокой эффективности их деятельности.

На вопрос, заданный сотруднику отдела кадров, какие факторы оказывают наибольшее влияние на мотивацию персонала в организации, был дан такой ответ:

«Я считаю, что на мотивацию персонала в организации влияют такие факторы как: создание благоприятной рабочей атмосферы; поддержка профессионального развития и роста, а также система вознаграждения и поощрения за успешную работу. Кроме того, значимую роль играет и личное отношение руководителей к каждому сотруднику, умение слушать и

учитывать его мнение, а также обеспечение условий для самореализации и творчества».

Для повышения уровня мотивации сотрудников необходимо использовать разнообразные методы мотивации персонала. В учреждении широко применяются методы материального и нематериального стимулирования персонала. Для исследования вопросов мотивации персонала было проведено интервью с сотрудниками отдела кадров. Вопросы касались каждого вида мотивации, на вопрос, какие виды материальной мотивации персонала используются в организации, сотрудником отдела кадров был дан следующий ответ:

«В организации в основном используются такие методы материальной мотивации – это премии по итогам работы, в конце месяца, перед новым годом и на день рождение сотрудника».

На вопрос о том, какие виды нематериальной мотивации персонала используются в организации, сотрудником отдела кадров был дан такой ответ:

«В организации слабо используются методы нематериальной мотивации персонала, в основном используются такие как: корпоративные мероприятия.

По мнению сотрудника отдела кадров, мотивация персонала играет важную роль в общей эффективности работы организации. Когда сотрудники мотивированы, они более преданы своей работе, более продуктивны, усердны и творчески решают задачи. Кроме того, мотивированные сотрудники более склонны к сотрудничеству, коммуникативны и легче реализуют совместные проекты. В конечном итоге, хорошая мотивация персонала ведет к повышению производительности и эффективности работы организации в целом. Мотивацией персонала в организации занимается специалист по кадрам и директор учреждения.

Далее сотруднику отдела кадров задавался такой вопрос, как вы считаете влияет ли корпоративная культура на мотивацию сотрудников, как ее можно использовать в качестве инструмента мотивации, был дан следующий ответ:

«Да, корпоративная культура имеет огромное влияние на мотивацию сотрудников. Когда компания имеет сильную и позитивную корпоративную культуру, сотрудники чувствуют себя частью команды, они более преданы своей работе и компании в целом. Культура также определяет ценности компании, цели, атмосферу в коллективе, что в свою очередь влияет на уровень мотивации сотрудников».

В бюджетных учреждениях немного отличается стиль работы, поэтому и мотивация персонала должна быть соответствующая, так в бюджетных учреждениях, где финансовые возможности ограничены, мотивация персонала играет особенно важную роль. На вопрос, если в организации положение о мотивации персонала, заданный сотруднику отдела кадров, был дан следующий вопрос:

«*В организации нет положения о мотивации персонала, и так же можно сказать, что существующие программы мотивации персонала в организации малоэффективны».*

В заключение анализа был задан такой вопрос, учитываются ли руководством организации индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников при разработке программ мотивации, сотрудником отдела кадров, был дан следующий вопрос:

«Нет не учитываются индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников».

Важно также оценить, как сотрудники ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» относятся к существующей системе мотивации персонала. Для этого, было проведено глубинное интервью с тремя сотрудниками организации (приложение Г).

На вопрос, нравится ли Вам существующая система мотивации персонала в организации, главный бухгалтер дал следующий ответ:

«В настоящее время, нельзя сказать, что существующая система мотивации персонала в организации полностью отвечает моим требованиям.

Хотя имеются определённые механизмы поощрения, такие как бонусы за выполнение ключевых показателей, но считаю, что они недостаточно гибкие и не всегда справедливо распределены»

Специалист по социальной работе ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«*При начислении денежной премии не учитывается индивидуальный вклад каждого сотрудника, а хочется, чтобы, система мотивация была более прозрачной и понятной для всех сотрудником, также сотрудники могли сами предлагать мероприятия, которые будут учитываться руководством в дальнейшем».*

Делопроизводитель ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«Существующая система мотивации персонала устраивает только в плане материального стимулирования персонала, считаю, что не хватает нематериальных методов мотивации персонала».

Далее интервью помогло узнать, насколько комфортные и поддерживающие условия в коллективе организации, главный бухгалтер, дал такой ответ:

«На предприятии созданы комфортные условия труда, а также имеется возможности для развития. У нас дружный коллектив».

Специалист по социальной работе ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«*В организации хорошие комфортные условия, хороший коллектив, но иногда бывают конфликты на рабочем месте, поэтому хотелось бы, чтобы руководство проводило больше тренингов по снижению уровня конфликтности коллектива».*

Делопроизводитель ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«Меня все устраивает, но хотелось бы разнообразить работу неформальными встречами, например, проведением корпоративных мероприятий».

Чтобы система мотивация персонала была эффективной нужно учитывать потребности и запросы сотрудников, на вопрос, какие меры, по вашему мнению, могли бы значительно повысить уровень вашей мотивации, главный бухгалтер, дал такой ответ:

«Я считаю, что в организации, мне хватает нематериального стимулирования персонала, хотелось, чтобы чаще проводились корпоративные мероприятия, которые помогут сблизить сотрудников организации, а также система мотивации должна быть понятна для всех сотрудников организации».

Специалист по социальной работе ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«*Важным аспектом для повышения мотивации на работе также является возможность для саморазвития и профессионального роста. Это может включать в себя участие в тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации, которые помогут сотруднику расширить свои знания и навыки. Также важно поддерживать атмосферу доверия и командного духа в коллективе, чтобы каждый чувствовал себя важным и ценным членом команды».*

Делопроизводитель ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» дала такой ответ:

«Хотелось бы видеть, что компания вкладывает средства и усилия в моё обучение и повышение квалификации. Курсы, тренинги, участие в конференциях – всё это благоприятно сказывается на личной мотивации».

Таким образом, в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» программы мотивации персонала далеки от идеала и требуют улучшения, слабо развиты

методы нематериального стимулирования персонала, отсутствует положение о мотивации персонала, сотрудники не информированы о методах мотивации персонала.

В силу этих причин, имеется необходимость дальнейшего совершенствования системы мотивации персонала. Рассмотрим основные способы совершенствования процесса мотивации персонала (рисунок 13):

– создание документа, регламентированного положение мотивации персонала;

– использование новых методов мотивации персонала;

– повышение информированности сотрудников о способах мотивации персонала в учреждении.

Рисунок 13 – Проблемы мотивации персонала в ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» и способы решения данных проблем

Положение о мотивации персонала — это внутренний локальный акт, с помощью которого регулируют вопросы материального и нематериального поощрения сотрудников. ТК РФ не обязывает разрабатывать документ, но при его наличии возникает меньше споров с подчинёнными, если те недовольны процессом распределения премий или их размером.

Как правило, документ составляют в произвольном виде на бланке организации, но он может выступать и в качестве приложения к трудовому или коллективному договору, другим локальным актам, в которых написаны особенности оплаты труда.

Вопросы поощрения труда и начисления дополнительных бонусов волнуют всех сотрудников, независимо от их возраста, социального статуса, опыта работы и других факторов. По этой причине особенности премирования нужно регламентировать. Положение о мотивации сотрудников сделает систему начисления вознаграждения более понятной и прозрачной.

Положение о мотивации персонала: пример структуры: (подробно представлено в приложение Д).

1. Вводная часть: цели, виды мотивации персонала,

2. Условия назначения премий, причины премий;

3. Порядок назначения и утверждения выплат, размеры премий.

4. Программа нематериального стимулирования персонала;

5. Заключительная часть: порядок ознакомления, вступления в силу положения.

Второе мероприятие – это определение четких функций сотрудников отдела кадров по мотивации персонала организации, для осуществления данного мероприятия нужно составить новую должностную инструкцию для сотрудников отдела кадров, где указать, что специалист по кадрам должен обязательно информировать сотрудников о программе мотивации персонала, которая будет меняться ежегодно, а также разработкой её и подготовкой мероприятий по нематериальному стимулированию персонала. Также кадровый сотрудник, должен разрабатывать программу обучения персонала,

что у каждого сотрудника была возможность повышать свой уровень квалификации, в данную программу будут входить тренинги, семинары, мастер классы и другие методы обучения персонала.

Третье мероприятие – это программа мотивации персонала. Программа мотивации персонала будет включать в себя материальное и нематериальное мотивирование персонала, она представлена на рисунке 14.

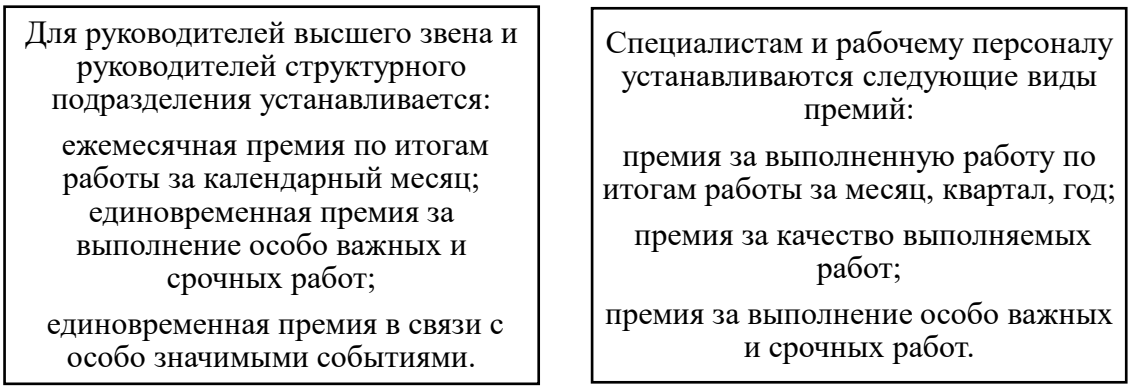


Рисунок 14 – Программа материальное мотивирования персонала

Размер ежемесячной премии по итогам работы за календарный месяц устанавливается в зависимости от объема выполнения Учреждением целевых показателей, установленных руководством организации. При определении размера выплачиваемой премии за выполнение особо важных и срочных работ учитываются следующие основания: степень важности, срочности выполненной работы; качество результата выполненной работы; оперативность выполнения работы; интенсивность труда при выполнении работы; особый режим труда при выполнении работы.

Общая сумма указанных премий, выплаченных работнику в течение финансового года, максимальным размером не ограничивается.

Премирование работника производится по результатам оценки итогов его работы за соответствующий период с учетом выполнения показателей эффективности работы, указанных в таблице 2, личного вклада работника в осуществление основных задач и функций, определенных Уставом

Учреждения, а также выполнения обязанностей, предусмотренных трудовым договором.

Таблица 2 – Показатели эффективности работы сотрудника Учреждения для назначения премии за выполненную работу по итогам работы за месяц, квартал, год

№ п/п	Наименование показателя эффективности работы работника Учреждения	Критерии оценки работы в баллах								
		Учитываемый период								
		Месяц			квартал			год		
		С	Б	Р	С	Б	Р	С	Б	Р
1.	Своевременность предоставления отчетности, исполнения приказов, поручений руководителя	2	3	2	2	3	2	2	3	2
2.	Отсутствие обоснованных жалоб граждан на качество предоставления, услуг, действия(бездействия) работника учреждения, приведшего к нарушению прав граждан, установленных действующим законодательством	2		2	2		2	2		2
3.	Отсутствие нарушений финансовой дисциплины, нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств.	2	3	2	2	2	2	2	3	1
4.	Качественное оформление, ведение документации	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5.	Отсутствие установленных фактов нарушения трудовой дисциплины	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ИТОГО: 1 балл равен 10 % от размера премии, установленного на данный период времени, 10 баллов = 100 % установленной премии на данный период.		10	10	10	10	10	10	10	10	10

Примечание:
СЦ - специалисты учреждения и рабочие.; Б - Главный бухгалтер, бухгалтер; Р - руководители структурных подразделений.

В ней отражаются показатели, такие как количество выполненных задач, качество выполненной работы, соблюдение сроков выполнения заданий, и другие факторы, которые позволяют оценить положительный вклад сотрудника в общую деятельность учреждения. Данная таблица позволяет управляющим принимать обоснованные решения о назначении премий за

успешную работу сотрудников в зависимости от их производительности за определенный период времени.

Таблица 3 представляет собой список ключевых показателей эффективности работы, которые используются для оценки производительности работников учреждения с целью назначения премии за качество выполняемых работ. Каждый показатель имеет свои критерии оценки в баллах, что позволяет объективно и прозрачно определить вклад каждого сотрудника в общее дело.

Таблица 3 – Показатели эффективности работы сотрудника Учреждения для назначения премии за качество выполняемых работ

№ п/п	Наименование показателя эффективности работы работника Учреждения	Критерии оценки работы в баллах
1.	Своевременное и качественное предоставление установленной отчетности	3
2.	Качественное оформление, ведение документации	1
3.	Своевременное и качественное исполнение поручений и заданий руководителя	2
4.	Качественное оказание социальных услуг клиенту	2
5.	Качественное исполнение должностных обязанностей	1
6.	Отсутствие обоснованных жалоб на работу	1
	Итого:	10

Следующим этапам составления программы мотивации персонала будет – определение способов нематериального мотивирования персонала.

Данная программа нематериального стимулирования персонала включает в себя такие мероприятия как: признание сотрудников, как личностей путем проведения конкурса «Лучший сотрудник месяца»; билеты на культурные мероприятия; корпоративные мероприятия (празднование 8 Марта и 23 февраля; встреча «Нового года»; день социального работника; 8 июня). А также проведение тренингов по снижению уровня конфликтности в организации. Программа представлена в приложение Д.

Социально-экономический эффект от рекомендаций по мотивации персонала выражается в том, что правильная мотивационная политика

способствует не только повышению производительности труда, но и улучшению атмосферы в коллективе, что в конечном счете ведёт к росту рентабельности предприятия. Мотивированные сотрудники, удовлетворенные своей работой, меньше подвержены стрессу и профессиональному выгоранию.

Таким образом, в ГКУ Пензенской области «Ресурсном центре социального обслуживания населения Пензенской области» слабо развиты методы нематериального стимулирования персонала; отсутствует положение о мотивации персонала; сотрудники не информированы о методах мотивации персонала. Для решения данных проблем нужно провести мероприятия по созданию положения мотивации персонала, использовать новые методы мотивации персонала и повысить информированность сотрудников о способах мотивации персонала в учреждении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация сотрудников – это процесс воздействие на ключевые внутренние мотивы человека, который может усилить желание и потребность сотрудника работать более эффективно и с наилучшим качеством. Основными видами мотивации персонала являются материальные и нематериальные способы мотивирования, моральная, организационная и отрицательная мотивация персонала.

Формы мотивации сотрудников бюджетного сектора должны быть направлены на то, чтобы каждый работник мог осознать свое назначение, место и роль в общественно-управленческой системе.

В работе представлены теоретические мотивация персонала: определена сущность дефиниции понятии «мотивация персонала; обозначены основные функции мотивации персонала; рассмотрены методы материального и нематериального стимулирования работников бюджетной организации.

Во второй главе представлена характеристика деятельности ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» и структура ее кадрового состава по категориям сотрудников полу, возрасту, образованию. Структура персонала за последние три года показывает, что основную часть составляют специалисты. Анализ возрастного состава показывает рост численности работников в возрасте 31-40 лет. Женщины преобладают в общей численности персонала. Уровень образования сотрудников в основном высшее образование. Увеличение численности персонала до 86 человек и повышение коэффициентов приема кадров при одновременном снижении коэффициентов выбывания создают прочный фундамент для дальнейшего развития и эффективного функционирования учреждения.

Также проведен анализ действующей системы мотивации персонала, с помощью интервью специалиста по кадрам. В ГКУ Пензенской области «Ресурсном центре социального обслуживания населения Пензенской

области» слабо развиты методы нематериального стимулирования персонала; отсутствует положение о мотивации персонала; сотрудники не информированы о методах мотивации персонала.

На основание выявленных проблем были предложены рекомендации по совершенствованию данной технологии. Для решения данных проблем нужно провести мероприятия по созданию документа, регламентированного положение мотивации персонала использовать новые методы мотивации персонала и повысить информированность сотрудников о способах мотивации персонала в учреждении.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Альбуредхей, О. А. Роль мотивации персонала в системе менеджмента качества современных предприятий / О. А. Альбуредхей, С. А. Коробов // Журнал прикладных исследований. – 2022. – №6. – С. 445 – 449.

2. Артеменков, Г. Е. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом / Г. Е. Артеменков, С. М. Саввиди // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – №2-1 (77). – С.183 – 187.

3. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2024. - 386 с.

4. Березовская, А. А. Управление мотивацией персонала на предприятии / А. А. Березовская, Е. А. Березовская // Научный журнал молодых ученых. – 2022. – №1 (26). – С.101 – 103.

5. Вагнер В. А. Мотивация и стимулирование персонала / В. А. Вагнер, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-1 (95). – С.45 – 49.

6. Валиев, Э. А. Мотивация персонала: понятие, виды и зарубежный опыт / Э. А. Валиев // Современный менеджмент: теория, методология, практика: Материалы II научно-практической конференции с международным участием, Казань, 20 июня 2019 года / Под редакцией А.Н. Грязнова. – Казань: Университет управления «ТИСБИ», 2019. – С. 7-12.

7. Варфоломеева, В. А. Современные инструменты и методы мотивации персонала / В. А. Варфоломеева, Э. Х. Муслимова // Прогрессивная экономика. – 2022. – №2. – С. 23 – 41.

8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2023. – 672 с.

9. Выростков, Д. С. Формирование эффективной системы мотивации в организации / Д. С. Выростков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №8. – С.56 – 59.
10. Волкова, Д. С. Мотивация труда работников бюджетной сферы / Д. С. Волкова // Молодой ученый. – 2019. – № 52 (290). – С. 352 – 353.
11. Гагарина С. Н. Трудовая мотивация персонала в современной организации / С. Н. Гагарина, А. С. Садовникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №1-1. – С.44 – 47.
12. Дикаева Л. Х. Мотивация персонала: основные виды и методы / Л. Х. Дикаева, М. Ю. Яударова, З. Ш. Амерханова // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №1. – С.75 – 79.
13. Дудуп, А. А. Формы и методы мотивации работников предприятия / А. А. Дудуп, Д. Г. Дондук-Оол, О. Н. Монгуш // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №1-1 (107). [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/formy-i-metody-motivatsii-rabotnikov-predpriyatiya.
14. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.– ИНФРА-М, 2024. – 352 с.
15. Жукова, М. А. Система мотивации персонала / М. А. Жукова, В. А. Жуков // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. Т. 11. – № 5. – С. 16 – 21.
16. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 235 с.
17. Красикова, И. И. Мотивация персонала: подходы к определению сущности и роли в системе управления, обобщающий анализ основных теорий мотивации / И. И. Красикова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции, Москва, 09 – 10 апреля

2019 года / Ответственная за выпуск Е.И. Том Часть 1. – Москва ООО «Эдельвейс», 2019. – С. 128 – 136.

18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с.

19. Кузнецова, И. Н. Мотивация персонала / И. Н. Кузнецова // Молодой ученый. – 2018. – № 21 (207). – С. 258 – 259.

20. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2- 2(46). – С. 39 – 41.

21. Курекин, М. А. Виды мотивации и стимулирования персонала. Типы мотивационных профилей и их особенности / М. А. Курекин, Т. В. Прудий // Экономика и управление: вызовы, проблемы, перспективы: Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции преподавателей и студентов, Москва, 24 апреля 2020 года. – М.: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2020. – С. 84 – 91.

22. Лохтина, Ю. А. Актуальные проблемы управления мотивацией сотрудников бюджетного сектора / Ю. А. Лохтина, А. А. Николаева // Вестник Евразийской науки. – 2020. – №3. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://esj.today/PDF/22ECVN320.pdf

23. Лымарева, О. А. Мотивация и стимулирование персонала / О. А. Лымарева, Я. В. Симониди // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. №12-1. – С.226 – 229.

24. Лымарева, О. А. Мотивация и стимулирование персонала организации / О. А. Лымарева, В. И. Юденко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-1 (95). – С.177– 180.

25. Лымарева, О. А. Принципы и методы мотивации и стимулирования персонала в организации / О. А. Лымарева, Л. К. Джинчарадзе // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №12-1. – С.222 – 225.

26. Маслоу, А. М. Мотивация и личность. 3-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2019. — 400 с.

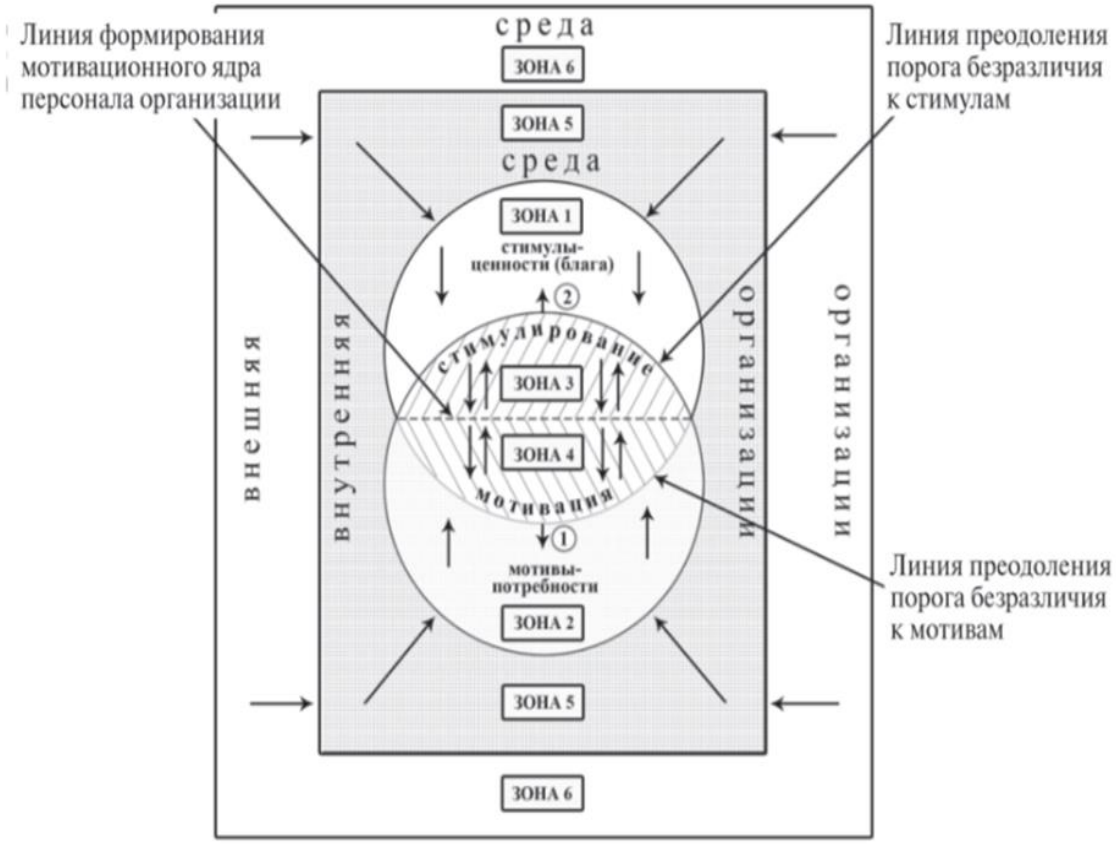
27. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 451 с.
28. Медведева, А. А. Мотивация персонала: сущность, цели и задачи / А. А. Медведева, Ж. В. Горностаева // Теория и практика современной науки. – 2022. – №11 (89). – С.96 – 100.
29. Мердеева, Д. Н. Изучение мотивации и ее роль в повышении эффективности работы сотрудников организации / Д. Н Мердеева. // Скиф. – 2023. – №6 (82). – С.87 – 91.
30. Медведева, А. А. Мотивация персонала: сущность, цели и задачи / А. А. Медведева, Ж. В. Горностаева // Теория и практика современной науки. – 2022. – №11 (89). – С. 96 – 10.
31. Официальный сайт Государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://socpnz.ru/organization/146/.
32. Пасынкова, Б. Е. Современные подходы к построению эффективной системы мотивации персонала / Б. Е. Пасынкова, О. Н. Валькович // Институциональная трансформация социально-экономической системы России: приоритеты и перспективы. – 2020. – С. 311 – 316.
33. Правила внутреннего трудового распорядка государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области // Утверждены приказом директора ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» № 15 от «12» сентября 2021г.
34. Розыгулыев Д. Мотивация труда персонала на предприятии / Д. Розыгулыев // Вестник науки. – 2023. – №5 (62). – С.91 – 94.

35. Самоличенко А.Н. Система мотивации стимулирования персонала как элемент в кадровой политики / А. Н. Самоличенко // Вестник науки. – 2023. – №10 (67). – С.99 – 118.
36. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. — 323 с
37. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
38. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024)) // «Российская газета» – 2021. – 5 мая (Федеральный выпуск № 96 (8447)).
39. Устав организации Государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» // Утвержден общим собранием акционеров Государственного казенного учреждения Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» от 28 августа 2020 года.
40. Шлендер, П. Э. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / П. Э. Шлендер и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. – М.: Юнити-дана, 2019. - 320 с.
41. Штатное расписание. Утверждено Приказом организации от 20.05.24 № 53/ОД.
42. Юшаева, Р. С. Эффективность внедрения системы мотивации персонала на предприятии / Р. С. Юшаева, Д. С. Саралинова, М. А. Иналова // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 6. – С. 329 – 332.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

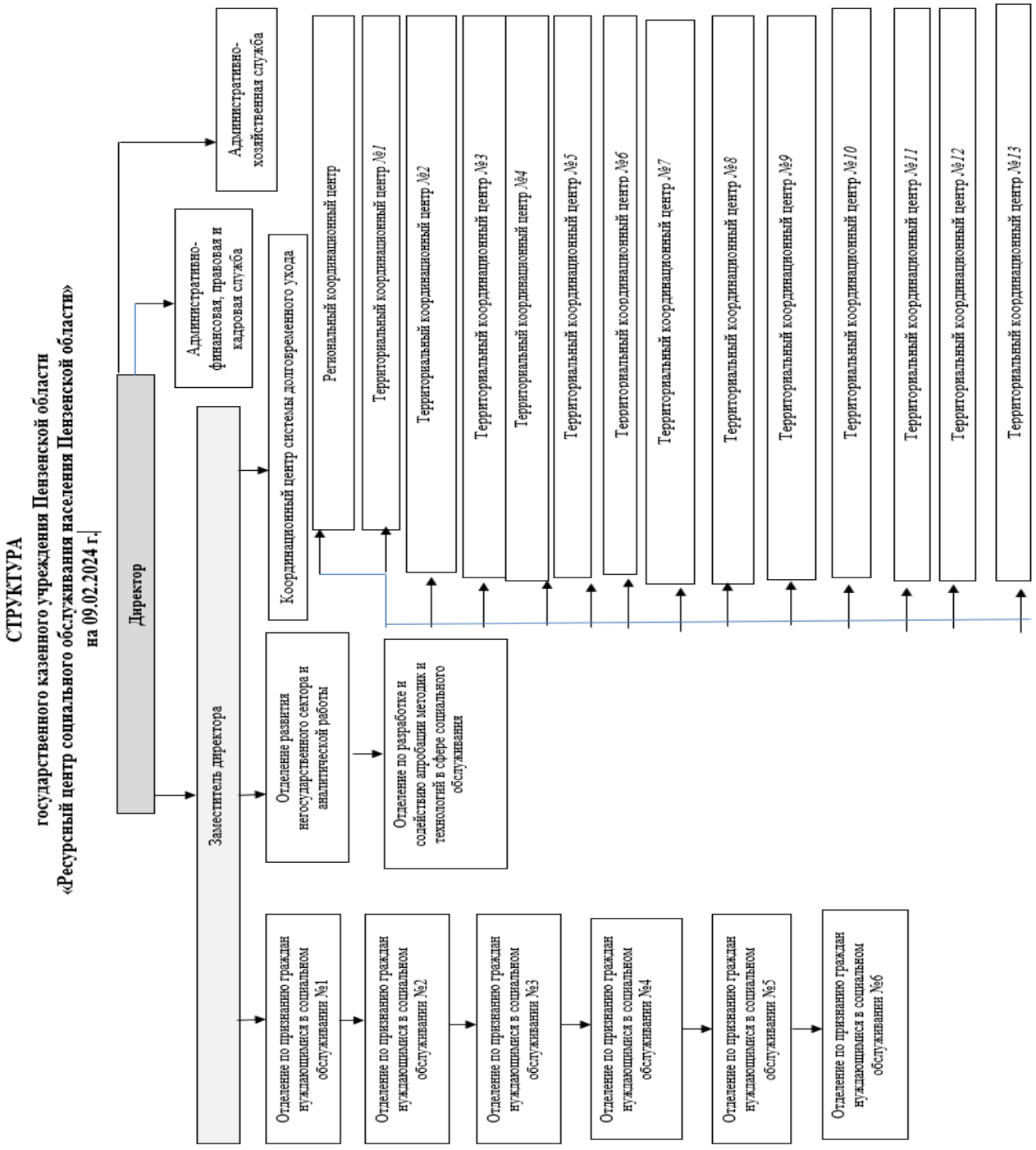
Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация»



Источник: Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2023. – С. 76.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Вопросы глубинного интервью

1. Какие факторы оказывают наибольшее влияние на мотивацию персонала в организации?

2. Какие виды мотивации персонала используются в организации?

3.Какие виды материальной мотивации персонала используются в организации?

4. Какие виды нематериальной мотивации персонала используются в организации?

5. Как вы считаете, как мотивация персонала влияет на общую эффективность работы организации?

6. Кто в организации занимается мотиваций персонала?

7. Как вы считаете влияет ли корпоративная культура на мотивацию сотрудников? Как ее можно использовать в качестве инструмента мотивации?

8.Какие стратегии вы используете для удержания высококвалифицированных сотрудников на бюджетном предприятии?

9. Как вы оцениваете эффективность существующих программ мотивации персонала в организации?

10. Учитываются ли руководством организации индивидуальные потребности и предпочтения сотрудников при разработке программ мотивации?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы интервью с сотрудниками организации

1. Нравится ли Вам существующая система мотивации персонала в организации?
2. Насколько комфортные и поддерживающие условия в коллективе организации?
3. Какие меры, по вашему мнению, могли бы значительно повысить уровень вашей мотивации?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ПОЛОЖЕНИЕ

«О мотивации труда работников ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Общие положения

1. Настоящее Положение определяет порядок и условия мотивирующих выплат руководителям высшего звена и структурным подразделениям, главному бухгалтеру, иным работникам областного ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области» (далее – Учреждение) в виде премий.
2. Премирование работников производится в целях усиления их материальной нематериальной заинтересованности в улучшении результатов их деятельности и не является гарантированной выплатой.
3. Настоящее Положение распространяется на работников, состоящих в трудовых отношениях с Учреждением на основании заключенных трудовых договоров (эффективные контракты), как по основному месту работы, так и работающих по совместительству.
4. Условия мотивирования, предусмотренные настоящим Положением, являются неотъемлемой частью трудового договора, заключенного Учреждением с работником. Изменение условий стимулирования, установленных настоящим Положением, является изменением ранее оговоренных условий трудового договора и может производиться только по соглашению сторон трудового договора либо в одностороннем порядке по инициативе Учреждения при соблюдении условий, порядка и в сроки согласно положениям статьи 74 Трудового кодекса Российской Федерации.
5. Обеспечение расходов на мотивирующие выплаты, предусмотренные настоящим Положением, осуществляется в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных на соответствующий финансовый год, и средств от приносящей доход деятельности, предусмотренных в фонде оплаты труда работников Учреждения.
6. Мотивирующие выплаты, предусмотренные настоящим Положением, не образуют новый оклад (должностной оклад) и не учитываются при начислении иных стимулирующих и компенсационных выплат, за исключением начисления районного коэффициента и процентной надбавки и приравненных к ним местностях к заработной плате.
7. Выплата премий производится на основании приказа директора Учреждения в месяце, следующем за учитываемом для назначения премии периоде.

2. Условия назначения премий, причины премий

Премии руководителям высшего звена и структурным подразделениям, главному бухгалтеру Учреждения

8. Заместителю директора, главному бухгалтеру Учреждения выплачиваются:
   - ежемесячная премия по итогам работы за календарный месяц
   - единовременная премия за выполнение особо важных и срочных работ;
   - единовременная премия в связи с особо значимыми событиями.

9.Общая сумма указанных премий, выплаченных учреждением заместителю директора и главному бухгалтеру в течение финансового года, не может превышать размера, указанного

в постановлении Администрации Пензенской области «О системе оплаты труда руководителей, их заместителей и главных бухгалтеров областных государственных автономных, казенных и бюджетных учреждений».

10.При определении размера премиального фонда заместителя директора и главного бухгалтера Учреждения учитываются установленный размер оклада по указанным должностям, районный коэффициент к заработной плате, размер фонда оплаты труда Учреждения.

11.Основаниями для выплаты премии по итогам работы за календарный месяц являются основания, установленные Приказом руководителя ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

12.Размер ежемесячной премии по итогам работы за календарный месяц устанавливается в зависимости от объема выполнения Учреждением целевых показателей, установленных Приказом руководителя ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области».

При расчете размера премии заместителя и главного бухгалтера Учреждения учитываются результаты оценки итогов работы специалистов за соответствующий период с учетом выполнения показателей эффективности работы, указанных в Приложении 1 к настоящему Положению, личного вклада в осуществление основных задач и функций, определенных Уставом Учреждения, а также выполнения обязанностей, предусмотренных трудовыми договорами (эффективный контракт).

13.Заместителю директора и главному бухгалтеру Учреждения, отработавшему в месяце, за который выплачивается премия, менее нормы рабочего времени, размер ежемесячной премии по итогам работы за календарный месяц определяется за фактически отработанное им время в данном месяце.

14. Ежемесячная премия по итогам работы за календарный месяц заместителю директора и главному бухгалтеру Учреждения не начисляется в следующих случаях:

а) совершения дисциплинарного проступка вне зависимости от применения дисциплинарного взыскания;

б) причинения заместителем директора, главным бухгалтером Учреждения прямого действительного ущерба Учреждению;

в) наличия обоснованной жалобы гражданина или организации на действие (бездействие), решение заместителя директора, главного бухгалтера Учреждения, нарушающее права гражданина или организации;

г) неисполнения или ненадлежащего исполнения требований безопасности, в том числе пожарной, охраны труда, электробезопасности, энергосбережения в помещениях Учреждения;

д) разглашения заместителем директора, главным бухгалтером Учреждения охраняемой законом тайны (государственной, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им должностных обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого лица.

15.Единовременная премия за выполнение особо важных и срочных работ выплачивается заместителю директора, главному бухгалтеру Учреждения по итогам выполнения указанных работ.

16.При определении размера выплачиваемой заместителю директора, главному бухгалтеру Учреждения премии за выполнение особо важных и срочных работ учитываются следующие основания:

– степень важности, срочности выполненной работы;

– качество результата выполненной работы;

– оперативность выполнения работы; интенсивность труда при выполнении работы;

– особый режим труда при выполнении работы.

17. Размер единовременной премии за выполнение особо важных и срочных работ предельным размером не ограничивается.

Премии работникам структурных подразделений Учреждения и рабочий персонал

18. Работникам Учреждения устанавливаются следующие премии:
- премия за выполненную работу по итогам работы за месяц, квартал, год;
- премия за качество выполняемых работ;
- премия за выполнение особо важных и срочных работ.

19. Общая сумма указанных премий, выплаченных Учреждением работнику Учреждения в течение финансового года, максимальным размером не ограничивается.

20. При определении размера премиального фонда работников Учреждения учитываются установленные размеры окладов по должностям, районный коэффициент, северная надбавка к заработной плате, размер фонда оплаты труда Учреждения.

21. Премирование работника Учреждения производится по результатам оценки итогов его работы за соответствующий период с учетом выполнения показателей эффективности работы, указанных в Приложении № 1 к настоящему Положению, личного вклада работника в осуществление основных задач и функций, определенных Уставом Учреждения, а также выполнения обязанностей, предусмотренных трудовым договором.

Установленные показатели эффективности работы применяются с учетом должностных обязанностей работника Учреждения.

22. Отчетные формы о выполнении показателей эффективности работы каждого работника представляются директору Учреждения на 1 число каждого месяца, специалистами 1 категории по контролю за назначением и выплате мер социальной поддержки, специалистом за назначением и выплате мер социальной поддержки курирующего работу участковых специалистов и социальных работников.

23. Оценку достигнутого результата выполнения показателей эффективности работы и определение размера назначаемой работнику премии за отчетный период осуществляет Комиссия по оценке выполнения показателей деятельности работников учреждения.

24. Премирование работника Учреждения за отчетный период осуществляется в следующем порядке:

Комиссия по оценке выполнения показателей деятельности работников на основе отчетных форм о выполнении показателей эффективности работы работников определяет степень выполнения показателей эффективности работы за отчетный период, которая оценивается определенной суммой баллов;

При сумме баллов, соответствующей выполнению всех показателей эффективности работы работника, размер премии работника за отчетный период равен 100 процентам от размера премии, установленного для данного периода;

При начислении более низкой суммы баллов премия работнику назначается пропорционально отношению начисленной суммы баллов к сумме баллов, соответствующей выполнению всех показателей эффективности работы работника.

25. Работнику Учреждения, отработавшему в периоде, за который выплачивается премия, менее нормы рабочего времени, размер премии определяется за фактически отработанное им время в данном периоде.

26. Премия работнику Учреждения в соответствующем периоде не начисляется в следующих случаях:
- совершения дисциплинарного проступка вне зависимости от применения дисциплинарного взыскания;
- причинения работником прямого действительного ущерба Учреждению;

– наличия обоснованной жалобы гражданина или организации на действие (бездействие), решение работника, нарушающее права гражданина или организации;
– неисполнения или ненадлежащего исполнения требований безопасности, в том числе пожарной, охраны труда, электробезопасности, энергосбережения в помещениях Учреждения;
– разглашения работником охраняемой законом тайны (государственной, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им должностных обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого лица.

27. Действие пунктов 22 – 27 настоящего Положения распространяются на отношения по назначению работникам премии за выполненную работу по итогам работы за месяц, квартал, год, премии за качество выполняемых работ.

28.Премия за качество выполняемых работ выплачивается из фонда экономии оплаты труда, либо из внебюджетных средств.

При сумме баллов равной 10, соответствующей выполнению всех показателей эффективности работы работника, размер премии работника равен 100 процентам от размера премии, установленного для данного периода.

При сумме баллов менее 10, размер премии, соответственно, составит сумму пропорциональную сумме учитываемых баллов.

29.Премия за качество выполняемых работ, за выполнение особо важных и срочных работ выплачивается работнику Учреждения по итогам выполнения указанных работ по представлению специалистами 1 категории по контролю за назначением и выплатой мер социальной поддержки, специалистом II категории за назначением, выплатой мер социальной поддержки курирующего работу участковых специалистов и социальных работников, главного бухгалтера Учреждения либо по решению директора Учреждения.

30.При определении размера выплачиваемой работнику Учреждения премии за выполнение особо важных и срочных работ учитываются следующие основания:

степень важности, срочности выполненной
работы; качество результата выполненной работы;
оперативность выполнения работы; интенсивность
труда при выполнении работы; особый режим
труда при выполнении работы.

31.Размер единовременной премии за выполнение особо важных и срочных работ предельным размером не ограничивается.

32.Премия водителю автомобиля назначается при выполнении следующих показателях:

– добросовестное исполнение должностных обязанностей - (2 балла);
– оперативное и качественное устранение технических неполадок автомобиля (2 балла);
– своевременное исполнение поручений и заданий руководителя - (2 балла);
– отсутствие обоснованных жалоб на работу - (2 балла);
– соблюдение требований безопасности, в том числе пожарной, охраны труда,
– электробезопасности - (2 балла).

При сумме баллов, соответствующей выполнению всех показателей эффективности работы водителя, размер премии водителя за отчетный период равен 100 процентам от размера премии, установленного для данного периода. При начислении более низкой суммы баллов премия водителю назначается пропорционально отношению начисленной суммы баллов к сумме баллов, соответствующей выполнению всех показателей эффективности работы работника.

3.1. При установлении премии по итогам работы за месяц, квартал, год учитываются следующие критерии:

– высокие результаты и качество выполняемых работ;

– успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде;

– материальная ответственность;

– инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;

– рациональное использование энергоресурсов (воды, электроэнергии, тепла, бензина и др.);

– своевременность исполнения приказов руководителя учреждения, поручений заместителя руководителя;

– своевременность предоставления отчетности;

– отсутствие нарушений бюджетно-финансовой и трудовой дисциплины;

– отсутствие фактов нарушений законодательных и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность учреждения;

– отсутствие обоснованных жалоб клиентов на действия работников учреждения;

– участие в реализации целевых программ или мероприятий;

– участие в мероприятиях по повышению имиджа учреждения путём подготовки печатного материала для СМИ, сайта учреждения; разработки информационных листов и буклетов по мерам социальной поддержки населения; материалов для информационных стендов учреждения.

3.2. При установлении премии за качество выполняемых работ учитываются следующие критерии:

–качественная и своевременная подготовка ответов на письменные обращения граждан;

–соблюдение административных регламентов предоставления государственных услуг;

–качественная подготовка и проведение мероприятий, связанных с уставной деятельностью учреждения;

–высокая результативность и качество работы в течение соответствующего периода;

–высокая степень самостоятельности и ответственности работников;

–своевременность предоставления отчетности;

–отсутствие нарушений бюджетно-финансовой и трудовой дисциплины;

–разработка и внедрение предложений по сокращению расходов на содержание учреждения;

–отсутствие фактов нарушений законодательных и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность учреждения;

–соблюдение норм этики при обслуживании клиентов;

–наличие благодарностей от клиентов учреждения;

3.3. При установлении премии за выполнение особо важных и срочных работ учитываются следующие критерии:

– участие в мероприятиях и выполнение работ особой социальной важности и срочности;

– участие в исследовательских, грантовых проектах, связанных с профессиональной деятельностью;

– интенсивный ненормированный труд;

– привлечение внебюджетных средств на оказание дополнительных мер социальной поддержки населению и развитие материально-технической базы учреждения;

– инициатива, творческий подход, применение в работе инновационных форм и методов труда;

– взаимодействие с другими социальными учреждениями;

– достижения в инновационной деятельности.

3.4. Премия по итогам работы за соответствующий период может быть снижена частично или в полном объеме за:

– нарушение бюджетно-финансовой дисциплины;

– наличие обоснованных жалоб на действия сотрудников учреждения;

– неисполнение или недобросовестное исполнение работниками своих служебных обязанностей;

– несвоевременно сданную отчетность;

– использование служебного транспорта в личных интересах;

– нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и охраны труда.

4. При отсутствии экономии фонда оплаты труда премирование работников не производиться.

4.1. Премирование работников производится исходя из фактически отработанного времени.

4.2. Премии не образуют новый оклад и не учитываются при начислении иных выплат, за исключением районного коэффициента.

4. Программа нематериального мотивирования персонала

Одним из мощных инструментов нематериального мотивирования является признание и поощрение достижений сотрудников. Публичная похвала, грамоты и благодарственные письма демонстрируют внимание и признание вклада каждого сотрудника в успех учреждения. Регулярное проведение конкурсов профессионального мастерства или «Лучший работник месяца» также способствует повышению морального духа и мотивации к достижению высоких результатов. А также организация и проведение корпоративных мероприятий.

Критерии получения нематериальной премии

– высокие результаты и качество выполняемых работ;

– успешное и добросовестное исполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде;

– материальная ответственность;

– инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;

– рациональное использование энергоресурсов (воды, электроэнергии, тепла, бензина и др.);

– своевременность исполнения приказов руководителя учреждения, поручений заместителя руководителя;

– своевременность предоставления отчетности;

– отсутствие нарушений бюджетно-финансовой и трудовой дисциплины;

– отсутствие фактов нарушений законодательных и нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность учреждения;

– отсутствие обоснованных жалоб клиентов на действия работников учреждения;

– участие в реализации целевых программ или мероприятий;

– участие в мероприятиях по повышению имиджа учреждения путём подготовки печатного материала для СМИ, сайта учреждения; разработки информационных листов и буклетов по мерам социальной поддержки населения; материалов для информационных стендов учреждения.

Таблица 1 - Программа нематериального стимулирования персонала

№	Формы нематериального стимулирования	Содержание мероприятий
	Признание сотрудника как личности	
1.	Проводы на заслуженный отдых	Организовывают торжественное мероприятие, во время которого работнику вручают почетную грамоту, ценный подарок или денежную премию, размер которой зависит от стажа работы.
2.	Корпоративная гордость	Проведение конкурса лучший сотрудник месяца, вручение грамот памятных подарков
	Предоставление билетов на культурные мероприятия	
3.	Билеты в кино, театр, на детскую елку детям сотрудников, зоопарк, планетарий	На протяжение года раз в месяц сотрудник, который выполнил план работы, может выбрать два билета для похода в кино, театр, на детскую елку детям сотрудников, зоопарк, планетарий
	Корпоративные мероприятия	
7.	Празднование 8 Марта и 23 февраля	Праздничный фуршет, поздравления коллег
8.	Встреча «Нового года»	Новогодние подарки сотрудникам, организация корпоративного праздника, (за счет собственных средств работников)
9	День социального работника 8 июня	Праздничный фуршет
	Тренинги по снижению уровня конфликтности в организации	
10	Тренинг «Тренинг для персонала отделения социального обслуживания на дому «профилактика эмоционального выгорания»»	Данный тренинг направлен на обучение сотрудников методам и техникам, позволяющим предотвратить или минимизировать риск выгорания, сохранять здоровье и поддерживать высокий уровень профессионализма.
11	Тренинги для социальных работников направлены на развитие множества важных навыков и совершенствование уже имеющихся компетенций.	В процессе тренинга сотрудники получают возможность развить аналитическое мышление, улучшить коммуникативные способности и научиться эффективно справляться с эмоциональными нагрузками, которыми сопровождается их деятельность.

5. Заключительные положения

5.1. Выплаты мотивирующего характера, предусмотренные п. 3 и 4 настоящего Положения, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т. д.

5.2. Выплаты стимулирующего характера, производимые ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

5.3. Контроль использования общего фонда премирования возлагается на главного бухгалтера ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

5.4. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников.

С настоящим Положением о персонал работников ознакомлен(а):

1.

Приложение №1
к Положению О мотивации труда работников ГКУ Пензенской области «Ресурсный центр социального обслуживания населения Пензенской области»

Таблица 2 – Показатели эффективности работы сотрудника Учреждения для назначения премии за выполненную работу по итогам работы за месяц, квартал, год

№ п/п	Наименование показателя эффективности работы работника Учреждения	Критерии оценки работы в баллах								
		Учитываемый период								
		Месяц			квартал			год		
		С	Б	Р	С	Б	Р	С	Б	Р
1.	Своевременность предоставления отчетности, исполнения приказов, поручений руководителя	2	3	2	2	3	2	2	3	2
2.	Отсутствие обоснованных жалоб граждан на качество предоставления, услуг, действия(бездействия) работника учреждения, приведшего к нарушению прав граждан, установленных действующим законодательством	2		2	2		2	2		2
3.	Отсутствие нарушений финансовой дисциплины, нецелевого и неэффективного использования бюджетных средств.	2	3	2	2	2	2	2	3	1
4.	Качественное оформление, ведение документации	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5.	Отсутствие установленных фактов нарушения трудовой дисциплины	2	2	2	2	2	2	2	2	2
ИТОГО: 1 балл равен 10 % от размера премии, установленного на данный период времени, 10 баллов = 100 % установленной премии на данный период.		**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**	**10**

Примечание: **С**- специалисты учреждения и рабочие.; **Б** - Главный бухгалтер, бухгалтер; **Р** - руководители структурных подразделений.

Таблица 4 – Показатели эффективности работы сотрудника Учреждения для назначения премии за качество выполняемых работ

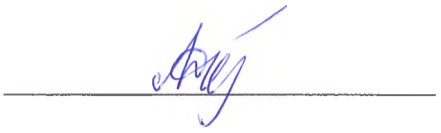
№ п/п	Наименование показателя эффективности работы работника Учреждения	Критерии оценки работы в баллах
1.	Своевременное и качественное предоставление установленной отчетности	3
2.	Качественное оформление, ведение документации	1
3.	Своевременное и качественное исполнение поручений и заданий руководителя	2
4.	Качественное оказание социальных услуг клиенту	2
5.	Качественное исполнение должностных обязанностей	1
6.	Отсутствие обоснованных жалоб на работу	1
	Итого:	10

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 42 наименований.
Рисунков 14, таблиц 3 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Данкова А. Д.