

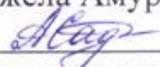


Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

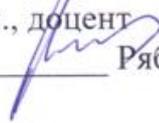
Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ
РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере МБДОУ ДС №8 «Колосок»)

Выполнила:
студентка группы ЗФ-409-114-4-10з
Садыкова Анжела Амуровна


Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Борисенко Яна Михайловна

Проверка на объем заимствований:
63,78 % авторского текста

Работа защита к защите
«03» 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент

Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Понятие «Мотивация персонала» и его сущность.....	8
1.2. Теории мотивации: модели эффективного побуждения человека к труду	17
1.3. Модель морального поощрения труда педагогов в условиях внедрения стандартов нового поколения	25
Выводы по Главе 1	38
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ МБДОУ ДС № 8 «КОЛОСОК»	40
2.1.Общая характеристика МБДОУ ДС № 8 «Колосок».....	40
2.2. Анализ состава и структуры персонала	44
2.3. Оценка системы моральной мотивации персонала МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и выявление проблем.....	49
2.4.Разработка рекомендаций по формированию системы морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и оценка их эффективности	56
Выводы по Главе 2	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время нет никаких сомнений, что успех деятельности любой компании зависит во многом от ее персонала: от квалификации, исполнительской дисциплины, точности и качества выполнения поставленных задач. А для того, чтобы побудить работников к достижению стоящих перед учреждением целей, служит система мотивации персонала.

Действенная система мотивации персонала придает импульс экономическому развитию организаций различных сфер деятельности, является важным условием повышения эффективности управления. В условиях быстро меняющейся внешней среды успешная рыночная адаптация предприятия прямо зависит от этого фактора. Поэтому проблема мотивации находится сейчас в центре внимания управленцев всех уровней.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации. Сложность практической организации системы мотивации персонала определяется так же слабой изученностью особенностей мотивации работников, занятых в различных отраслях. Определенную помощь в изучении структуры мотивов и стимулов персонала руководителям могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Хорошая мотивация персонала – залог успеха организации и формирования сплоченного коллектива, возможность избегания напряженности и несправедливости. В этом во многом проявляются профессионализм и искусство хорошего руководителя. А хороший менеджер должен использовать не только собственный опыт, интуицию, но и учитывать наработки ученых и практический опыт талантливых руководителей прошлого.

В связи с этим перед управленцами и менеджерами по персоналу стоит актуальная задача – найти способы повышения эффективности системы мотивации персонала. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации персонала в условиях рыночных отношениях с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению системы мотивации.

Необходимость изучения мотивации деятельности педагогов обусловлена тем, что мотивация является одним из методов управления личностью. И задача руководителя дошкольного образовательного учреждения (ДОУ) - использовать мотивацию как процесс побуждения педагогического коллектива к деятельности для достижения и личностных целей, и целей организации. Важно побудить педагогических работников к продуктивной деятельности, создавая все условия для удовлетворения их мотивации.

Одним из этих условий является введение эффективного контракта в дошкольном образовании (в соответствии с Программой поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012-2018 годы, утверждённой распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2012 г. № 2190-р) [4].

В Программе под эффективным контрактом понимается «трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых услуг, а также меры социальной поддержки» [4].

Введение эффективного контракта в системе дошкольного образования можно назвать одним из этапов регламентации и регулирования трудовых отношений, который встраивается в многоуровневый комплексный механизм управления мотивацией и стимулирования труда педагогов. Но существующий сегодня разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную

управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного педагога и как его вознаграждать?

Если вознаграждать только по результатам труда, то можно демотивировать педагога, получившего низкий результат, но затрачивавшего большие усилия. А если вознаграждать педагога в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных педагогов. И это создаёт существенные проблемы для руководителя ДОО при построении систем стимулирования.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности - одна из стержневых в психологии. В российской психологии разработан ряд плодотворных концепций деятельности и методических подходов к ее изучению. Это прежде всего работы общетеоретического плана С.Л.Рубинштейна, А.Н.Леонтьева, Б.М.Теплова, Б.Г.Ананьева, К.А.Абульхановой-Славской, В.Н.Мясищева, Г.В.Суходольского, Е.Б.Старовойтенко.

Проблематика мотивации труда педагогов глубоко освещена учеными в различных аспектах: применительно к проблеме мотивации трудового поведения педагогов (В.Г.Асеев, А.Б.Бакурадзе, В.В.Гузеев, А.Маслоу и др.); применительно к проблеме психологии управления (Е.П.Ильин, Н.Н.Вересов и др.) с позиций основ управленческой деятельности и оценке поведения педагогов в условиях изменений (П.Мартин, Ш.Ричи и др.); применительно к проблеме преодоления сопротивления изменениям (К.М.Ушаков); с позиций экспертизы инновационной деятельности педагога (Т.Г.Новикова, А.С Прутченков и др.).

Актуальность, противоречие и проблема нашей работы обуславливают выбор темы исследования: «Формирование системы морального поощрения работников организации на примере МБДОУ ДС № 8 «Колосок»».

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по формированию системы морального поощрения работников организации на примере МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Объектом исследования выступает система моральной мотивации сотрудников МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Предметом исследования является процесс формирования системы морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Гипотеза: становлению мотивации профессионального развития педагогов ДОУ будет способствовать применение комплекса мероприятий, включающих:

а) диагностику особенностей мотивации профессионального развития педагогов;

б) создание условий для развития мотивации через управленческие приемы;

в) обеспечение мониторинга процесса развития мотивации профессионального развития педагогов.

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

1. охарактеризовать понятие мотивация персонала и раскрыть его сущность;
2. провести анализ существующих теорий мотивации;
3. исследовать систему моральной мотивации персонала на примере МБДОУ ДС № 8 «Колосок»;
4. разработать рекомендации по формированию системы морального поощрения работников организации на примере МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Теоретико-методологическую основу составляют исследования: в области менеджмента Перерва П.Г., Погорелов Н.И., Самоукина Н.В., Лазарев В. и др.; содержательные и процессуальные концепции трудовой мотивации А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, и др.; мотивационно-деятельностного подхода к управлению организацией МахортН.и др.; в области менеджмента в образовании Немова Н. В., Минаева О.И., Багаутдинова С.Ф. и др.; мотивации в психологии труда Еникеев М. И., Иванников В.А. и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что предложенная разработка рекомендаций по формированию системы морального поощрения работников организации позволят повысить эффективность деятельности изучаемой организации.

Методы исследования: анализ документов, метод сравнения, метод анализа и синтеза данных, изучение и анализ литературы по данной теме; анкетирование и опрос.

База исследования. МБДОУ ДС № 8 «Колосок», находящийся по адресу: Челябинская область, г. Озерск, ул. Мира, д. 8.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 54 источников, 1 приложения.

Во введении приводится актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи исследования, определяются предмет, объект, обосновывается структура ВКР.

Первая глава содержит теоретическую и методическую часть ВКР. Исследуются сущность понятия мотивация, описываются трудности разработки системы мотивации персонала, рассматриваются существующие теории мотивации.

Во второй главе изложена практическая часть, где дается организационно-правовая характеристика МБДОУ ДС № 8 «Колосок», исследуется действующая система мотивации сотрудников, выявляются проблемы системы мотивации организации, выявленные на основе анализа, представлена разработка рекомендаций по формированию системы морального поощрения работников организации на примере МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

В заключении приведены выводы о проделанной работе.

Информационной базой исследования послужили научные и учебные издания, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, электронные ресурсы Интернета, результаты социологического опроса. Наряду с этим были использованы нормативные материалы МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие «Мотивация персонала» и его сущность

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Термин «мотивация» происходит от латинского слова мотив (moveo - двигаю) и складывается из существующего множества мотивационных теорий, которое каждый человек устанавливает для себя сам.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и складывается понятие мотивации, и которые в той или иной степени свойственны каждому человеку.

В «Современном экономическом словаре» указывается, что мотивация – это «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы ее стимулирования, побуждения» [29]. Мотивация может включать как внутреннее состояние человека, называемое потребностью, так и внешнее, определяемое как стимул или задача. Как правило, поведение человека обуславливает потребностью, которая доминирует в данный момент времени.

Зайцев Г. Г. дает определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [14 с. 84].

М. Мескон, М.Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

По мнению Г. Шредера, мотивация представляет собой заданное в определенной ситуации стремление совершить то или иное действие, или же является фактическим подтверждением того, что одному предмету отдается предпочтение перед другим.

Организации рассматривают мотивацию как набор приемов и инструментов, которые руководитель использует для направления внутренних движущих сил (мотивов) персонала на достижение установленных целей.

Такое разнообразие определений удостоверяет, что мотивация персонала – это сложное и многоплановое явление, которое нуждается во всестороннем изучении. Выясняя сущность и природу мотивации, имеем сознавать, что речь идет, прежде всего, о процессе, который происходит в самом человеке и направляет ее поведение в конкретное русло, побуждает ее вести себя в конкретной ситуации в определенный способ. На поведение человека в процессе трудовой деятельности влияет комплекс факторов – мотиваторов, побуждающих к деятельности: внешних – на равные государства, области, региона, предприятия – и внутренних – составляющих структуры самой личности работника (нужды, интересы, ценности человека, связанные с его личностью и социокультурной средой, особенности трудовой ментальности и т.п.).

Правомерным есть утверждения, в которых наиболее активная роль в процессе мотивации принадлежит нуждам, интересам, ценностям человека и внешним факторам-стимулам. Учитывая вышеприведенное можно уже сформулировать более детализированное определение мотивации персонала.

Мотивация персонала – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, предоставляют этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации.

Основными задачами мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения указанных задач применяются различные способы мотивации.

Выделяется прямой способ мотивации, к которому относится нормативный (побуждение с помощью идейно-психологических средств), принудительный (властное воздействие с угрозой снижения возможностей удовлетворения потребностей работников), и косвенный способ мотивации, подразумевающий стимулирование (включение внешних факторов – стимулов).

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями [34 с. 5].

Структура мотивации персонала включает следующие основные элементы.

1. Потребности, которые работник хочет удовлетворить.

Потребность – это нужда в чем-либо, необходимом для деятельности человека. Существуют биологические и социальные потребности. Биологическими являются потребности человека в воздухе, воде, пище, продолжении рода и др. Социальные потребности связаны с принадлежностью

человека к человеческому роду, обществу, социальной общности и группе. Потребность в труде является социальной потребностью.

2. Блага, способные удовлетворить потребности.
3. Трудовые действия, необходимые для получения благ.
4. Цена – издержки, связанные с осуществлением трудовых действий.

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами: административные, экономические, социально-психологические и большое количество конкретных частных методов. Управление мотивацией должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

1. Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения.

2. Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

3. Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы,

голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

Методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

Методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Социально-психологические методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации.

В состав данных методов входят:

Формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное;

Личный пример руководителя своим подчиненным;

Ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы реализовать цели, стоящие перед организацией в целом.

Участие работников в управлении, то есть партисипативное управление.

Удовлетворение культурных и духовных потребностей членов коллектива – это обеспечение возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению, стараются проводить в свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников;

Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.);

Установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. Меры морального поощрения, такие, как

благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. В странах Западной Европы и в США также применяются меры морального поощрения - например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения.

Социальная профилактика и социальная защита работников – это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды не денежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Существуют различные типы мотивации.

Тип мотивации – это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников [34 с. 11]:

«Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательна наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.

«Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих.

«Патриот». Основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности. Люди, которые работают ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

«Хозяин». Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

«Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

Как правило, к таким людям относятся так называемые неудачники, которым в силу тех или иных обстоятельств не удалось занять подобающее место в обществе. Они часто поддерживают различные экстремистские группировки, способствуя на выборах их приходу к власти.

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.
5. Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.
6. Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.
7. Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.
8. Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.
10. В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция – дух соревнования, способствующий прогрессу.

1.2. Теории мотивации: модели эффективного побуждения человека к труду

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители с нашей сегодняшней точки зрения в большей степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными. Одним из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией, является «политика кнута и пряника».

Научное подтверждение этой мотивационной концепции имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 г., рассуждая о влиянии заработной платы на производительность труда, считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник».

В 1910 году Ф.Тейлор и другие представители «школы научного управления» определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Это привело к значительному росту производительности труда. Тейлор считал, что все, чего хотят рабочие, - это высокая зарплата.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители

и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно применяться для достижения целей организации.

В современных теориях мотивации выделяют два направления: содержательные теории или теории удовлетворенности работой и процессуальные теории.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, и другие.

А. Маслоу предположил, что человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархию или пирамиду из пяти страт.

Иерархия потребностей выстраивается следующим образом (рисунок 1):



Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу

1) наивысший уровень – потребности самоактуализации (самореализации), т.е. реализация собственных возможностей и способностей;

2) потребности уважения и самоуважения. Существует потребность индивида в достижении, в признании, в одобрении со стороны социума;

3) социальные потребности – это потребности в социальных связях и принадлежности к определенным социальным группам, принятии человека этими, как правило, референтными для него группами и идентификации с ними;

4) потребности в безопасности. Это уже базовые потребности, хотя в период кризиса, социальной и экономической неопределенности эти потребности становятся очень актуальными;

5) физиологические потребности – потребности, удовлетворение которых обеспечивает физическое существование человека.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

В теории Дэвида Мак-Клелланда модель мотивации делает основной упор на потребности высших уровней. Он выделяет три потребности.

1) потребность присоединения (причастности) – потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по А. Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

2) потребность власти – потребность в навыках влияния и установления контроля над поступками других людей, в воздействии на ход событий. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным

лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Согласно теории Мак-Клелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д.

3) потребность достижения (успеха) – потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

По теории Фредерика Герцберга модель мотивации, основанная на потребностях делится на две категории: «гигиенические факторы» и «мотивация» таблица 1.1 [5 с. 103].

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно из таблицы 1, соответствуют физиологическим потребностям. «Гигиеническая» внешняя среда и построенная на принципах справедливости политика менеджмента могут предотвратить недовольство и неудовлетворенность, но сами по себе не будут мотивировать работников. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Герцберг считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой. Маслоу же полагает, что если менеджер дает возможность рабочему удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по

мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таблица 1

Двухфакторная теория Герцберга

Неудовлетворенность работой Факторы гигиены	Удовлетворение от работы Мотивации
Организационные вопросы и администрирование	Достижение
Политика компании	Признание
Рабочие условия	Характер деятельности
Межличностные отношения	Ответственность
Руководство и контроль за работой	Профессиональный рост и развитие
Неудовлетворенность работой Факторы гигиены	Удовлетворение от работы Мотивации
Заработная плата	Связь вознаграждения с прилагаемыми усилиями
Статус	
Надежность	

Первая группа факторов, гигиенические факторы, вызывающие негативные эмоции и имеющие отношение к обстоятельствам, сопутствующим работе: связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

Вторая группа факторов мотивации, вызывающей положительные по отношению к работе эмоции и связанные с деятельностью, которую выполняют индивиды: связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории

ожидания В. Врума, модель Портера – Лоулера, теория "X" и "Y" Д. Мак Грегора и другие. В работах Виктора Врума теория ожиданий (разработанная в середине 60-х годах) базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является необходимым единственным условием мотивации человека на достижение определенной цели. На рисунке 2 приведена принципиальная модель теории ожиданий. Согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать, если люди не чувствуют прямой связи между затраченными усилиями и достигнутыми результатами (E - P), между достигнутыми результатами и желаемым вознаграждением (P - O), если ценность вознаграждения (валентность) невелика. Если руководитель хочет усилить мотивацию работников, он должен, кроме понимания их нужд, формировать ясные ожидания того, что трудная работа будет оплачена и что хорошая исполнительность будет вознаграждена. В соответствии с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

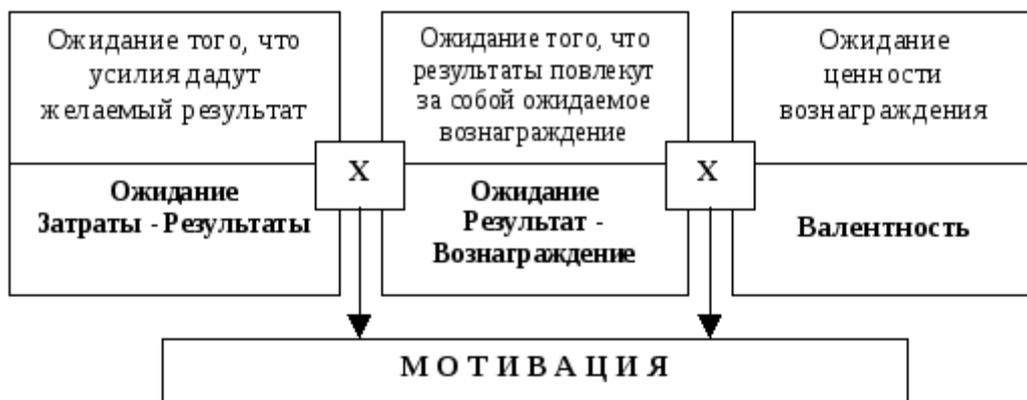


Рисунок 2 – Теория ожиданий В. Врума

Исходя из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Теория мотивации Портера – Лоулера. построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и, соответственно, степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться.

Дуглас Мак Грегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Мак Грегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория Х» и «Теория Y».

«Теория Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории Д. Мак Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Теории мотивации развивались эволюционно. Хотя они и расходятся по ряду вопросов, вместе с тем не являются взаимоисключающими.

Различные точки зрения на мотивацию привели к следующим выводам.

При анализе мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые побуждают к действиям и усиливают их. Это потребности, мотивы и стимулы.

2. Мотивация ориентирована на процесс и имеет отношение к выбору поведения, направлению усилий, целям и вознаграждению, на которое рассчитывают в результате выполненной работы.

Недостатком всех без исключения теорий мотивации как содержательных, так и процессуальных, является, прежде всего, то, что ни одна из них не учитывает в полной мере различия в человеке, типологию людей, то, что все люди разные.

1.3. Модель морального поощрения труда педагогов в условиях внедрения стандартов нового поколения

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по

заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для работников;

- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;

- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;

- анализировать действенность стимулирования;

- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, на предприятии, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Между формальным и неформальным статусом необходим минимальный разрыв. Формальный статус – это санкционированное положение морального стимула среди других моральных стимулов, его официальный авторитет, значимость. Неформальный – это фактическое положение стимула в иерархии стимулов в среде работников.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования, является частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул. Чем ближе к средним показателю, тем более распространен.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения. [11, с. 20]

Отличительной чертой морального стимулирования является то, что его функция, связывающая стимулы с результатами деятельности, выражается дискретной формой соотношения стимулов. Взаимная упорядоченность

различных стимулов повышает их совокупный стимулирующий эффект. Они по статусу располагаются на двух ступенях: менее значимые и более значимые. Достижение части поощренных работников, второй ступени, признается более высоким в сравнении с достижениями остальных.

Моральные стимулы различаются набором элементов, которые формируют пространственную и временную определенность оценочной информации о человеке и которые называется элементами стимулирующего механизма. Эти элементы наполняют форму и содержание вручения поощрения, создают кураж и праздничное настроение.

К внутренним элементам относятся: содержание, текст о заслугах и вид носителя – трудовая книжка, свидетельство, удостоверение, бланк; фотография; значок.

К внешним: название стимула, официальный статус, процедура вручения, частота применения, эстетические достоинства. Они влияют на авторитет, значимость, фактический статус.

Формы стимулирования

Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязанному результаты деятельности и стимулов.



Рисунок 3 – Формы организации стимулирования

Раскроем каждую из форм.

Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретной и приемлемой для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой.

Преимущества подкрепляющей формы не требует специальных нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Ее применение возможно там, где затруднено измерение результатов труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчетных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитан на многоцикличность самого процесса стимулирования, требует

высокой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций.

Индивидуальная и коллективная формы стимулирования

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключается в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

Позитивная и негативная формы стимулирования

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных.

Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления. Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учета многих психологических нюансов.

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

Непосредственная, текущая и перспективная формы

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность

стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Ее стимулирующая суть очевидна, она создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов. Что предпочтительно для фирмы, так как работник ориентируясь на конец этих сроков будет отдавать всецело себя результату.

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности, образованности и квалификации в течении трудовой жизни.

К недостаткам ее относится то, что не каждый работник согласится и примет это на себя. В связи с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все.

Общая и целевая формы

В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных

работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания.

Рассмотрим модель морального стимулирования труда педагогов в условиях внедрения стандартов нового поколения

На современном этапе педагоги ДОО вовлечены в инновационный процесс, касающийся обновления содержания дошкольного образования, форм его реализации, методов и приемов преподнесения содержания детям. В связи с этим развитие профессиональной компетентности педагогов приобретает особую значимость. В большинстве случаев работы дошкольных учреждений уровень подготовки педагогических кадров недостаточен: лишь 30-40% имеют высшее педагогическое образование (из них около 10% дошкольное), 40-50% – среднее педагогическое (из них 35% дошкольное). Многие педагоги работают на грани «увольнения», имея недовольство к ещё более возросшим требованиям в работе и низкой заработной платой.

Сталкиваясь с данными проблемами совершенствования организации педагогического труда, в целях повышения качества работы педагогов, снижения текучести кадров, мы, так или иначе, выходим на проблемы мотивации педагогической деятельности.

Многие руководители ОУ считают, что эффективность работы большинства педагогов зависит от уровня заработной платы. Эти представления базируются на традициях классического рационалистического подхода к управлению (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер и др.), которые определяли экономические стимулы

как наиболее желательные для работника. Между тем, материальная мотивация (деньги) – лишь один из нескольких десятков мотивирующих факторов. Мотивация никогда не исчерпывается одним фактором. Тем более в образовательном учреждении, где специфика управления педагогическим коллективом обусловлена творческим характером работы, повышенными нагрузками на эмоциональную сферу, высокой степенью коммуникации, автономностью, небольшой численностью коллектива. Кроме того, педагогическая профессия предполагает преобладание побудителей высшего порядка, таких как потребность в уважении, доверии, причастность к общему делу, самореализации, удовлетворение которых осуществляется путем достижения целей, связанных как с профессиональными интересами, так и склонностями педагогов вне работы, и переживается как личный успех.

Внешними побудительными факторами являются стимулы. В самом общем смысле их можно разделить на две большие группы: материальные и моральные. В свою очередь материальные стимулы можно разделить на материально-денежные и материально-неденежные. К первым относятся: заработная плата, премии, доплаты, надбавки; ко вторым – ценные подарки, другие виды материальных благ, а также условия труда (технические, эргономические, санитарно-гигиенические, организационные). Кроме того, стимулы могут классифицироваться по направленности эмоционального воздействия на человека (позитивные и негативные) и по объекту воздействия (индивидуальные и коллективные).

Выделяют три разновидности оценивания: поощрительное, порицательное, замалчивающее. В ходе экспериментального исследования три группы молодых людей в лабораторных условиях выполняли одну и ту же работу, при этом независимо от результатов:

- первую группу поощряли, одобряя её работу;
- вторую группу критиковали;
- третью группу оставляли без внимания.

Оказалось, что наихудшие результаты были у третьей группы, немного лучше – у второй, а наилучшие – у первой группы.

Таким образом, руководителю необходимо давать оценку работе своих подчинённых. При этом (если результаты оставляют желать лучшего) надо стараться не говорить работнику, что у него всё плохо получается. Разумнее сообщить, что у него есть способности и возможности работать лучше. Тем самым оценка выполняет функцию стимулирования.

Одно и то же задание будет иметь для человека неодинаковое мотивационное значение, если оно будет по-разному сформулировано:

Вариант 1: «Вы будете составлять новый перспективный план на старший дошкольный возраст, так как Вы у себя в группе ничем не заняты».

Вариант 2: «Я прошу Вас помочь составить перспективный план на старший дошкольный возраст, ведь у Вас есть опыт и авторитет».

Из первого варианта следует, что руководитель не учитывает важное для подчинённого мотивационное значение управленческого воздействия: подчинённый может постараться сделать так, чтобы уклониться от выполнения задания. Во втором варианте руководитель стремится учитывать мотивационное значение устного распоряжения для подчинённого и обращается к работнику в этически адекватной форме как к грамотному, ответственному и авторитетному специалисту.

Каковы факторы психологического значения оценивания?

– Элементы стимулирования и мотивации присутствуют в каждой конкретной оценке.

– Оценка работы, поведения и личности работника предполагает изменение отношения к работе оцениваемого работника.

– Разновидности поощрения (одобрение, похвала, премирование и т.д.) улучшают результаты труда в семи-девяти случаях из десяти.

– Порицание в любой форме ухудшает результативность труда в семи-девяти случаях из десяти.

– Оценивание предполагает гармоничное сочетание поощрения и порицания.

– Общая и частичная оценки имеют различное психологическое значение. Общая оценка (как положительная, так и отрицательная) не приводит к нужному воздействию на работника. С одной стороны, она ведёт к формированию завышенной самооценки, зазнайства, снижению самокритичности, а с другой – способствует развитию неуверенности в своих способностях, подрывает веру человека в себя. Поэтому психологически более обоснованной является частичная положительная оценка конкретных поступков, действий, достижений или промахов.

– Независимо от величины денежного вознаграждения для работника остаётся важным поддержание его престижно-статусных потребностей, подтверждение профессионализма и большого значения его работы для всего коллектива.

– Оценка «замалчиванием» дезорганизует продолжение работы. Недостаток информации о результатах своего труда может стать причиной информационного стресса работника, источником психологического дискомфорта.

Какие ещё практические советы по учёту психологического аспекта при оценивании как частном проявлении стимулирования можно дать руководителю?

– Эффективность оценки связана с возрастом и квалификацией оцениваемого работника. Например, молодые работники более чувствительны к формальным и гласным оценкам, а зрелые специалисты – к содержательным авторитетным оценкам.

– При порицании надо принимать во внимание ситуацию, характер и темперамент порицаемого. Например, реакция специалиста, имеющего темперамент холерика и находящегося в состоянии возбуждения (недовольства, раздражения), может иметь прямо противоположный ожидаемому эффект.

– Информировать работников о результатах их труда. Отсутствие или недостаток необходимой работнику информации может приводить к

психическому перенапряжению, называемому фрустрацией. Информирование же работников о результатах их труда повышает результативность на последующих этапах трудовой деятельности на 12-15%.

Теперь приведем некоторую классификацию форм стимулирования:

1. Негативные – неудовольствие, наказание, угроза потери работы.
2. Денежные – заработная плата, включая все виды премий и надбавок.
3. Натуральные – аренда жилья, предоставление служебного автомобиля и др.
4. Моральные – грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны. В настоящее время формы морального стимулирования в России практически не используются под надуманным предлогом формирования рыночных отношений, хотя на Западе их очень активно применяют.
5. Патернализм (забота о работнике) – дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.
6. Организационные – условия работы, ее содержание и организация.
7. Привлечение к совладению и участию в управлении.

Выводы по Главе 1

В развитии современного дошкольного образования имеет смысл обратить внимание на моральную мотивацию сотрудников к образовательной деятельности в ДООУ в условиях перехода системы дошкольного образования на новые образовательные стандарты. Мотивация — это тактический инструмент. А стратегический зависит от определенности: сотруднику должно быть понятно, что он делает на своем месте, за какие его действия ему платится оклад, за какие действия ему платится процент, почему ему платятся дополнительные бонусы, за какие действия его штрафуют.

Моральная мотивация начинается там, где кончается управленческая технология, определенность. Когда подчиненному не очевидно, почему эту работу надо сделать (хорошо), наступает время мотивации; мотивация — это создание вдохновляющего видения сотруднику и определенности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что получить достижение желаемого эффекта в совершенствовании трудов педагогов позволяет внедрение модели моральной мотивации и стимулирования, а не только использование экономических механизмов.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОРАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ МБДОУ ДС № 8 «КОЛОСОК»

2.1. Общая характеристика МБДОУ ДС № 8 «Колосок»

Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение Детский сад № 8 «Колосок» является образовательным учреждением общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением физического направления развития воспитанников.

«Детский сад № 8» реализует основную образовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, а также физического направления развития воспитанников.

Полное наименование объекта исследования: Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад № 8 «Колосок», находящийся по адресу: Челябинская область, г. Озерск, ул. Мира, д. 8.

Сокращенное наименование объекта исследования: МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Организационно-правовая форма объекта исследования: учреждение.

Объект исследования является юридическим лицом, а соответственно ему присущи основные признаки юридического лица.

МБДОУ ДС № 8 «Колосок» имеет самостоятельный баланс, а также в установленном порядке имеет право открывать лицевые счета в финансовом управлении администрации города и лицевые счета в территориальном органе Федерального казначейства.

МБДОУ ДС № 8 «Колосок» имеет собственную печать, а также штампы и бланки со своими реквизитами.

Таким образом, перечисленные положения и признаки МБДОУ ДС № 8 «Колосок» как юридического лица не противоречат действующему законодательству.

Также отметим, что МБДОУ ДС № 8 «Колосок» вправе от своего имени заключать определенные договора, а также приобретать и осуществлять различные имущественные и личные неимущественные права. Соответственно, МБДОУ ДС № 8 «Колосок» несет определенные обязанности, и может быть как истцом, так и ответчиком в суде.

Кроме того, МБДОУ ДС № 8 «Колосок» является работодателем для персонала учреждения.

Трудовые отношения работника и МБДОУ ДС № 8 «Колосок» в обязательном порядке регулируются трудовым договором. Условия трудового договора в МБДОУ ДС № 8 «Колосок» не противоречат действующему законодательству Российской Федерации о труде, а также Правилам внутреннего трудового распорядка.

Организация питания в МБДОУ ДС № 8 «Колосок» возлагается на учреждение. МБДОУ ДС № 8 «Колосок» создает необходимые условия для работы подразделений организаций общественного питания, осуществляет контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья детей и работников учреждения.

Медицинское обслуживание детей в МБДОУ ДС № 8 «Колосок» обеспечивают органы здравоохранения. Медицинский персонал наряду с администрацией Учреждения несет ответственность за здоровье и физическое развитие детей, проведение лечебно-профилактических мероприятий, соблюдение санитарно-гигиенических норм, режима и обеспечение качества питания [5, стр. 3].

Необходимо отметить, что учреждение обязано предоставить определенное помещение с соответствующими условиями для работы медицинских работников, осуществлять контроль их работы в целях охраны и укрепления здоровья детей и работников учреждения.

Педагогические работники МБДОУ ДС № 8 «Колосок» в обязательном порядке проходят периодические медицинские обследования, которые проводятся

за счет средств МБДОУ ДС № 8 «Колосок» [5, стр. 4].

Рассмотрим цели деятельности МБДОУ ДС № 8 «Колосок», а также типы и виды реализуемых образовательных программ в учреждении.

Основной целью деятельности МБДОУ ДС № 8 «Колосок» является создание условий для реализации гарантированного гражданам Российской Федерации права на получение общедоступного и бесплатного дошкольного образования.

Выделим следующие задачи МБДОУ ДС № 8 «Колосок»

а) охрана жизни, а также укрепление физического и психического здоровья детей;

б) обеспечение познавательно-речевого, социально-личностного, а также художественно-эстетического и физического развития детей;

в) воспитание с учетом возрастных категорий детей гражданственности, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине и семье;

г) осуществление необходимой коррекции определенных недостатков в физическом и (или) психическом развитии детей;

д) взаимодействие с семьями детей для обеспечения полноценного развития детей;

е) оказание консультативной и методической помощи родителям (законным представителям) по вопросам воспитания, обучения и развития детей [5, стр. 6].

Содержание образовательного процесса в МБДОУ ДС № 8 «Колосок» определяется определенной образовательной программой дошкольного образования. Данная программа разрабатывается и принимается самостоятельно в соответствии с определенными федеральными требованиями, предъявляемыми к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования.

Основной вид деятельности МБДОУ ДС № 8 «Колосок» – предоставление дошкольного образования.

МБДОУ ДС № 8 «Колосок» вправе сверх установленного муниципального задания, а также в случаях, определенных федеральными законами, в пределах установленного муниципального задания выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к основным видам деятельности, указанным в Уставе, для граждан и юридических лиц за плату и на одинаковых при оказании одних и тех же услуг условиях.

Размер и порядок определения родительской платы устанавливается правовым актом администрации города Озерска. [5, стр. 7]

Перечислим основные нормативно-правовые акты, которыми МБДОУ ДС № 8 «Колосок» необходимо руководствоваться при осуществлении своей деятельности:

- а) Конституция РФ;
- б) Федеральные законы, а также указы и распоряжения Президента РФ;
- в) Постановления и распоряжения Правительства РФ;
- г) Приказы Министерства образования и науки Российской Федерации;
- д) Законы УФО, а также указы губернатора УФО;
- е) Постановления и распоряжения Правительства УФО;
- ж) Приказы Министерства образования УФО;
- з) Муниципальные правовые акты, а также приказы комитета по вопросам образования администрации города;
- и) Устав МБДОУ ДС № 8 «Колосок», а также договор заключаемый между учреждением и родителями.

В МБДОУ ДС № 8 «Колосок» действуют следующие виды локальных нормативных актов: устав, коллективный договор, положение о выплатах стимулирующего характера.

Более того в МБДОУ ДС № 8 «Колосок» могут издаваться следующие виды локальных актов: инструкции; положения; правила; приказы.

Следует также отметить, что локальные акты МБДОУ ДС № 8 «Колосок» не должны противоречить действующему законодательству [5, стр. 9].

2.2. Анализ состава и структуры персонала

В учреждении действует линейно-функциональная организационная структура, она представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Организационная структура МБДОУ ДС № 8 «Колосок»

В состав организации входят 4 группы сотрудников, каждая из которых включает определенное количество штатных единиц (таблица 2).

Таблица 2

Выписка из штатного расписания МБДОУ ДС № 8 «Колосок» [8]

Наименование должностей	Количество сотрудников (чел.)	Количество штатных единиц
Административно-управленческий персонал:	2	2
1. Заведующая муниципальным дошкольным образовательным учреждением	1	1
2. Заместитель заведующей по воспитательной и методической работе	1	1
Педагогический персонал:	26	27,75
3. Воспитатель	21	22

4. Учитель-логопед	1	0,5
Наименование должностей	Количество сотрудников (чел.)	Количество штатных единиц
5. Учитель-дефектолог	1	1
6. Педагог-психолог	-	0,5
7. Инструктор по физической культуре	1	1
8. Музыкальный руководитель	2	2,75
9. Делопроизводитель	-	0,5
Обслуживающий персонал:	16	21,25
10. Заместитель заведующей по административно-хозяйственной части	1	1
11. Кастелянша	1	1
12. Уборщик служебных помещений	1	1,25
13. Дворник	2	2
14. Помощник воспитателя	9	12
15. Младший воспитатель	2	4
Всего по учреждению:	44	51,5

Таким образом, по состоянию на 01.01.2017 года, количество штатных единиц составляет 51,5 ставки, при этом фактически работают 44 человека. Однако открытых вакансий не имеется, так как некоторые сотрудники работают, совмещая должности. С одной стороны, это снимает проблему острого кадрового дефицита, а с другой стороны, позволяет низкооплачиваемому персоналу увеличить свой доход путем совмещения профессий (должностей).

Рассмотрим состояние и динамику человеческих ресурсов МБДОУ ДС № 8 «Колосок». Согласно приказам данного учреждения об увольнении и приеме на работу была выявлена следующая динамика движения кадров, представленная на рисунке 5.

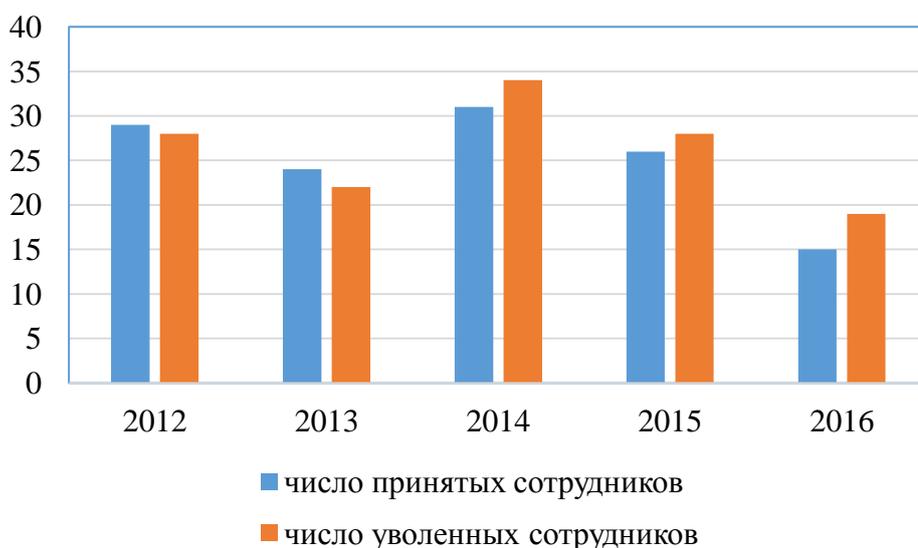


Рисунок 5 – Динамика движения кадров МБДОУ ДС № 8 «Колосок» за 2012-2016 гг.

Коэффициент увольнений или потерь показывает число увольнений за период (как правило, за один год) в процентах от среднего числа занятых в тот же период.

Таким образом, он равен:

1)

$$K_y = \frac{ЧУ}{СЧП} \times 100$$

где КУ – коэффициент увольнений или потерь; ЧУ – число увольнений за период; СЧП – средняя численность персонала за период.

Для МБДОУ ДС № 8 «Колосок» он ежегодно меняется:

а) за 2013 год:

$$КУ = 22/46 * 100\% = 47,8\%$$

б) за 2014 год:

$$КУ = 34/46 * 100\% = 73,9\%$$

в) за 2015 год:

$$КУ = 28/45 * 100\% = 62,2\%$$

г) за 2016 год:

$$КУ = 19/44 * 100\% = 43,2\%$$

В целом, в организации очень высокий уровень кадровых потерь. Особенно высоким он был в 2014 году [35]. Изменение численности персонала МБДОУ по категориям сотрудников представлена в таблице 3 и на рисунке 6.

Таблица 3

Изменение численности персонала МБДОУ по категориям сотрудников (чел.)

	2013	2014	2015	2016
Административно-управленческий персонал	2	2	2	2
Педагогический персонал	25	24	25	27
Обслуживающий персонал	19	20	18	16
Всего по учреждению	46	46	45	44



Рисунок 6 – Изменение численности персонала МБДОУ по категориям сотрудников (чел.)

Из таблицы мы видим, что общее количество сотрудников сократилось, но незначительно, так как количество педагогического персонала за 4 года увеличилось на 2 человека, а обслуживающего – уменьшилось на 4 человека.

Далее рассмотрим структуру персонала (рис. 7).

1) по половому признаку

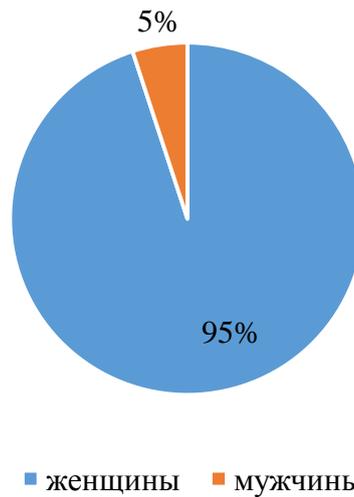


Рисунок 7 – Структура персонала по половому признаку

Из данной диаграммы видно, что практически все сотрудники организации-женщины, это можно объяснить особенностями педагогического коллектива в России.

2) по возрасту

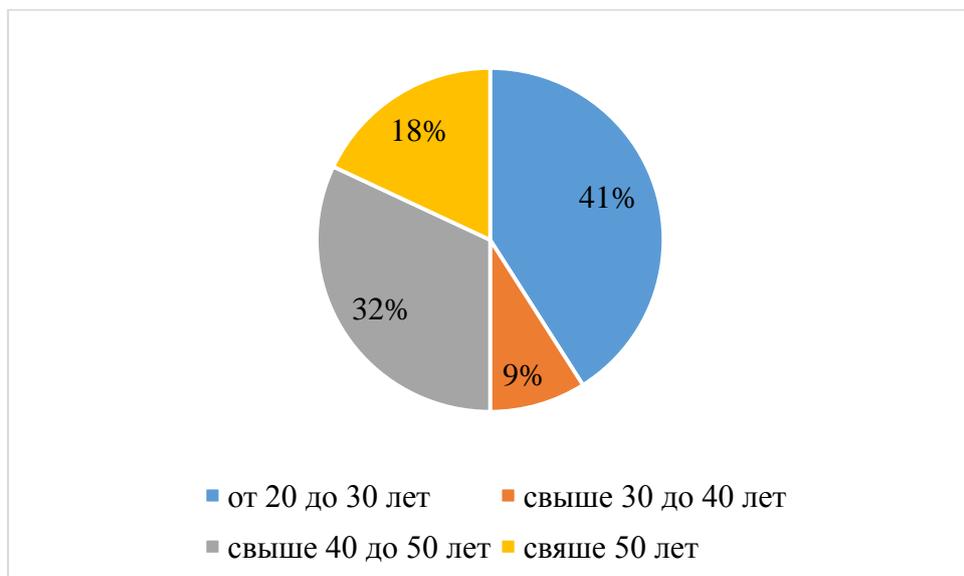


Рисунок 8 – Состав персонала по возрасту

Данная диаграмма показывает, что возраст большинства сотрудников организации (41%) находится в пределах от 20 до 30 лет, из чего можно сделать вывод, что сотрудники в этом возрасте работают с большей отдачей.

3) по трудовому стажу работы

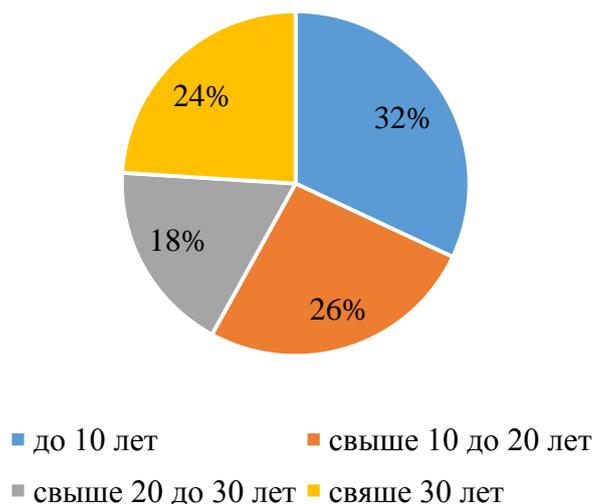


Рисунок 9 – Состав персонала по трудовому стажу работы

Данная диаграмма показывает, что стаж работы большинства сотрудников (50%) находится в пределах от 10 до 30 лет. Это свидетельствует о феномене «старения кадров», который является проблемой для большинства образовательных учреждений в России.

Отметим, что подобное деление необходимо при разработке стимулирующих показателей.

2.3 Оценка системы моральной мотивации персонала МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и выявление проблем

Система мотивации персонала как уже отмечалось в первой главе – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству. Таким образом, руководитель МБДОУ ДС № 8 «Колосок» должен использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они:

- 1) работали в учреждении;

2) работали хорошо;

3) работали именно так, как необходимо данному учреждению.

Для разработки мероприятий по формированию системы морального поощрения работников организации нами были предприняты исследования работы данного учреждения, выявлены проблемы, мешающие получению высоких результатов в работе, и внесены предложения по формированию системы морального поощрения работников организации МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Для оценки результативности системы мотивации персонала потребовалась первичная информация, которую мы получили с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С целью выявления проблем системы мотивации персонала муниципального учреждения сотрудникам было предложено ответить на вопросы. В анкетировании приняли участие 21 работник МБДОУ ДС № 8 «Колосок». Проведенное анкетирование показало следующие результаты.

Сотрудников учреждения волнует (см. Рисунок 10):

- заработная плата – 20%;
- общение с детьми – 45%;
- возможность творческого развития – 50%;
- стабильность работы в МБДОУ – 60%.

Результаты анкетирования показывают, что наиболее веским мотивом опрошенных сотрудников является стабильность работы в муниципальном учреждении, такое мнение высказали 60% опрошенных. Половина опрошенных в качестве мотива отметили возможность творческого развития в данном учреждении. 45% в качестве мотива отметили возможность общаться с детьми. Менее всего в качестве мотива трудовой деятельности среди опрошенных сотрудников данного учреждения отмечен уровень заработной платы, данный мотив характерен лишь для 20% опрошенных.



Рисунок 10 – Что является наиболее важным для Вас в работе в МБДОУ ДС № 8 «Колосок»

Уровень заработной платы устраивает далеко не всех опрошенных сотрудников МБДОУ ДС № 8 «Колосок»(см. Рисунок 11):

- вполне устраивает – 10%;
- количество и качество выполняемой работы предусматривает более высокий уровень оплаты труда – 60%;
- не устраивает – 30%.

Заработная плата, по мнению большинства опрошенных, недостаточно высока. Ее уровень устраивает лишь 10% работников. 60% опрошенных считает, что количество и качество выполняемой работы предусматривает более высокий уровень оплаты труда. 30% опрошенных уровень заработной платы категорически не устраивает.

Кроме этого, было выявлено, что 95% работников организации в ближайшее время не собираются покинуть ее. Однако если бы пришлось менять работу, то 60% опрошенных ушли бы из сферы культуры по причине низкой зарплаты. Однако не только фактор высокой заработной платы определяет выбор

места работы. Вторым и третьим по значимости фактором были названы «возможность долговременных отношений с работодателем» (40%) и «возможность получения социальных благ» (40%).

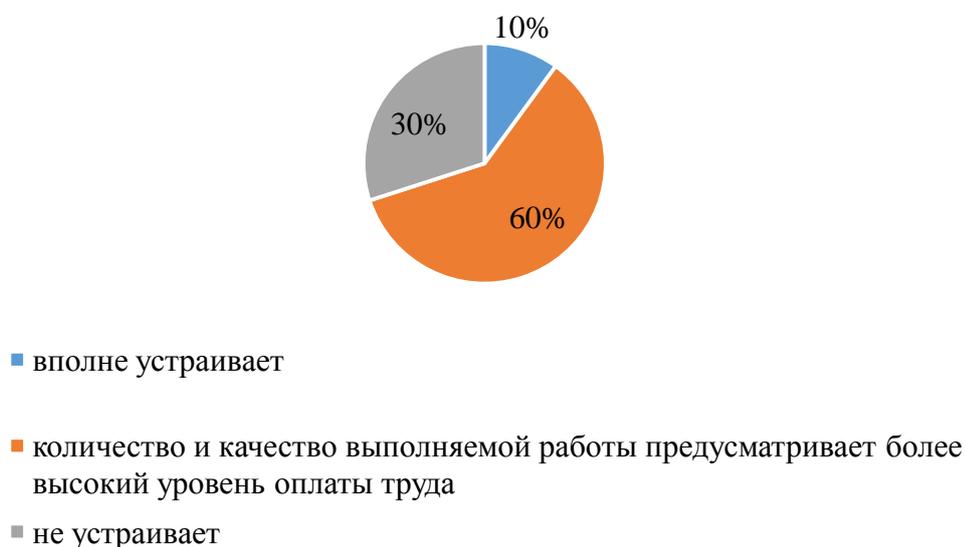


Рисунок 11 – Насколько Вас устраивает уровень заработной платы

Рассматривая ответы респондентов на первый и второй вопросы анкеты, можно сделать вывод о том, заработная плата не является существенным мотивом в профессиональной деятельности сотрудников МБДОУ ДС № 8 «Колосок». Сотрудники считают, что уровень организации учебно-воспитательного процесса: высокий – 75,8 %; хороший – 24,2 % (рис. 12).

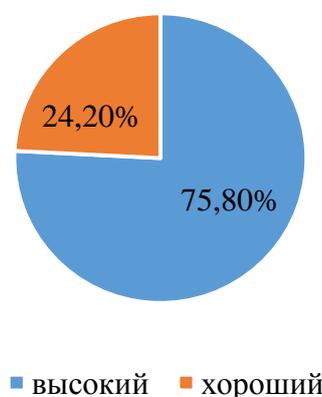


Рисунок 12 – Уровень организации учебно-воспитательного процесса

100% респондентов считают достаточно высоким научно – методическое обеспечение образовательного процесса.

Сотрудники работают в данном учреждении, потому что (см. Рисунок 13): образование соответствует занимаемой должности – 80%; получают удовольствие от общения с детьми – 45%; удобный график работы - 60%; некуда больше идти - 10%.



Рисунок 13 – Вы работаете в данном учреждении, потому что...

Одним из веских мотивов, обусловивших работу опрошенных данного учреждения, является специальность и уровень образования, который соответствует занимаемым опрошенными должностям. Удовольствие от общения с детьми получают 45% опрошенных, график работы устраивает 60 % опрошенных.

99,9% считают морально – психологический климат в коллективе благоприятным и комфортным.

100% преподавателей считают, что МБДОУ ДС № 8 «Колосок» имеет достаточно высокий уровень и динамику развития.

На вопрос «Можете ли Вы назвать себя творческим человеком?» работники ответили следующим образом (см. Рисунок 14):

- безусловно – 95 %;

- не во всех ситуациях – 35 %;
- отчасти – 5 %.

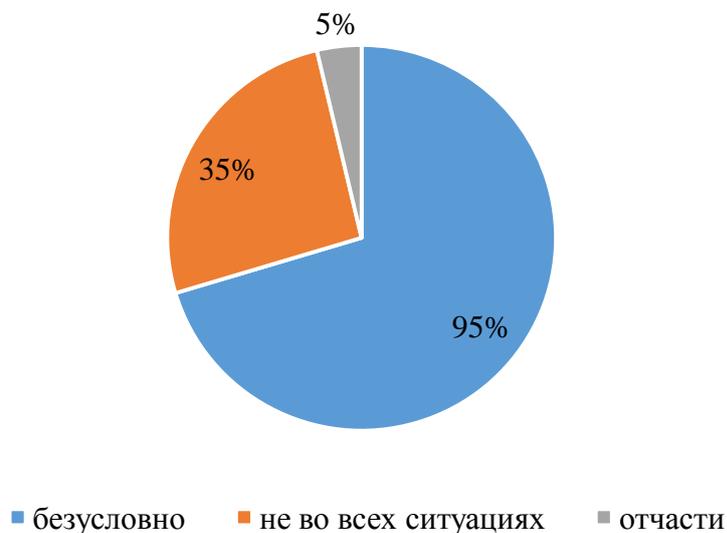
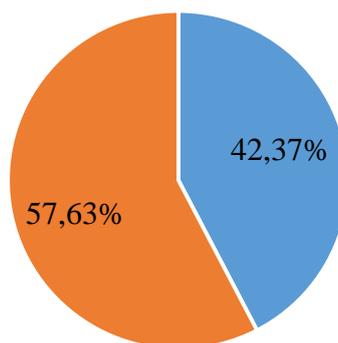


Рисунок 14 – Можете ли Вы назвать себя творческим человеком

95 % опрошенных с уверенностью могут назвать себя творческим человеком. Чувствуют себя творческим человеком, но не во всех ситуациях 35 % опрошенных. Отчасти себя относят к творческим людям 5 % опрошенных.

Опрошенным сотрудникам было бы более комфортно работать в учреждении, если бы повысилась заработная плата – 60 %, в учреждении был бы буфет – 80 %, использовались бы наглядные методы морального стимулирования – 64 %.

Стиль руководства школа 99% оценивает – демократическим, результативность деятельности руководства МБДОУ ДС № 8 «Колосок» по обеспечению учебно-воспитательного процесса и хозяйственно – административной деятельности оценили на «отлично» – 42,37 %; «хорошо» – 57,63 % (рис. 15).



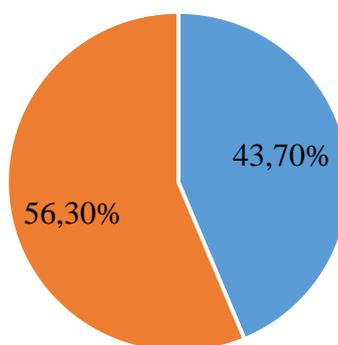
■ отлично ■ хорошо

Рисунок 15 – Результативность деятельности руководства МБДОУ ДС № 8 «Колосок» по обеспечению учебно-воспитательного процесса и хозяйственно – административной деятельности

Относительно возможностей карьерного роста сотрудников анкетирование позволило выявить, что понятие карьеры работники в первую очередь связывают с ростом благосостояния (наибольшее количество ответов), со служебным ростом и ощущением уверенности и стабильности (второе и третье места по количеству ответов). Однако возможность карьерного роста в рамках данной организации у работников невелика:

43,7 % опрошенных не видят такой возможности,

56,3 % – затруднились ответить (рис. 16).



■ не видят такой возможности ■ затруднились ответить

Рисунок 16 – Относительно возможностей карьерного роста сотрудников

Известно, что карьерный рост невозможен без дополнительного обучения. Среди опрошенных 78 % стремятся к повышению своей квалификации. Из выше приведенных данных можно сделать следующий вывод. По результатам анкетирования в целом персонал данного учреждения доволен условиями работы и существующая система мотивации персонала является эффективной для МБДОУ ДС № 8 «Колосок», что является заслугой заведующей МБДОУ ДС № 8 «Колосок и его подчиненных.

Но хотелось бы отметить некоторые проблемы в системе мотивации персонала МБДОУ ДС № 8 «Колосок: низкий уровень и в связи с этим неудовлетворенность заработной платы; не использование в работе учреждения широкого круга методов морального стимулирования персонала, таких как доска почета, информационный стенд для преподавателей с информацией о проводимых конкурсах, о достижениях в индивидуальной и коллективной работах и т.д.

2.4 Разработка рекомендаций по формированию системы морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и оценка их эффективности

Моральное стимулирование персонала является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного мотивирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг

работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Мы предлагаем следующие моральные методы мотивации персонала в МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

1. Создать более благоприятные условия для работы, что усилит мотивацию работников к новым достижениям;

1.1. шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности сотрудников организации.

2. Создать условия в коллективе, которые будут способствовать реализации и развитию индивидуальных способностей работников (обучение сотрудников через интернет);

2.1. О каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

2.2. вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

2.3. поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

Внедрение данных рекомендаций позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и повысить его конкурентоспособность на рынке, что будет способствовать повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности учреждения в целом.

С помощью эффективной системы стимулирования педагогического труда (морального) можно значительно повысить эффективность работы руководимого учреждения.

Нами была разработана система морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

- использование в работе методы морального стимулирования (Доска Почета, информационные стенды, корпоративные праздники, тренинги и т.д.)

Объектом проекта является: Педагогический персонал МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

Этапы внедрения проекта:

I этап: Запуск преобразований – длительность три месяца (январь-апрель).

II этап: Анализ результатов и корректировки – 1 месяц (май)

III этап: Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой) – 6 месяцев (июнь-декабрь)

Таблица 4

Рабочий план реализации проекта

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Отметка о выполнении
Подготовительный этап				
1	Разработка локальных нормативных документов «Положения о системе морального стимулирования», «Коллективный договор»	Ноябрь Декабрь 2017	Рабочая группа	выполнено
Организационный этап				
2	Запуск новой системы морального стимулирования	Январь 2018	Управление образования	
3	Практическое применение новой системы стимулирования эффективного педагогического труда	Январь-апрель 2018	Руководитель Рабочая группа	
4	Анализ результатов и корректировка	Май-июнь 2018	Руководитель Рабочая группа	
Результативный этап				
5	Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой)	Июнь-декабрь 2018	Руководитель Главный бухгалтер	
6	Анализ результатов и корректировка	Декабрь 2018	Рабочая группа	

1. Ожидаемые результаты

Долгосрочные:

1. Получение опыта в реализации проектного метода в управленческой деятельности.

2. Стабилизация состояния профессиональной активности педагогического коллектива

Краткосрочные:

1. Разработка плана внедрения системы морального стимулирования эффективного педагогического труда.

2. Разработана анкета для родителей (цель: выяснить удовлетворенность родителей организацией образовательной услуги в ДООУ).

3. Обобщен опыт работы по разработке системы морального стимулирования и стимулирования эффективного педагогического труда.

Оценка результатов:

Оценка достижения поставленной цели и задач будет осуществляться по следующим направлениям:

- выполнение рабочего плана реализации проекта;
- организация мониторинга проводимых мероприятий.

Критерии оценки эффективности.

1. Наличие «Положения о моральном стимулировании системе стимулирования эффективности педагогического труда»

2. Удовлетворенность участников проекта рабочей группы результатами применения системы стимулирования.

Трансляция проекта: Выступление с обобщением опыта работы по разработке «Системы морального поощрения работников» на методическом объединении руководителей МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

6. Ресурсное обеспечение проекта

Ресурсное обеспечение проекта

Кадровое	Информационное	Контрольно-диагностическое
Руководитель учреждения (высшая категория) Заместитель заведующей по ОВР (высшая категория) Председатель профсоюзного комитета (высшее образование) Главный бухгалтер Воспитатель с высшим образованием, высшей категорией	Использование ресурсов Интернета Изучение нормативно-правовых документов Обмен опытом с другими ДООУ	Результативность педагогического труда через наблюдения, контроль, анкетирование сотрудников и родителей воспитанников ДООУ Портфолио педагога и руководителя ДООУ Наличие профессионального роста

7. Система управления и контроль за реализацией проекта

Руководитель проекта – заведующий ДООУ. На основании Приказа руководителя ДООУ создается Рабочая группа в составе:

1. Заместитель заведующей по ОВР
2. Председатель профсоюзного комитета
3. Представитель от педагогов (воспитатель)
4. Главный бухгалтер
5. Заведующий ДООУ

Рабочая группа заседает 1 раз в месяц, рассматривает критерии оценки результативности работы педагогов и распределяет баллы на основании фактических показателей в работе педагогов. Результаты распределения заносятся в Протокол.

Протокол подписывается всеми членами рабочей комиссии и утверждается руководителем ДООУ.

На основании данного протокола заведующий детского сада издаёт Приказ о назначении стимулирующих выплат и сроках их действия.

Данный приказ служит основанием для бухгалтерии проведения установленных выплат в день заработной платы.

Вопросы морального стимулирования также рассматриваются на заседании рабочей комиссии, решение заносится в Протокол, который утверждается руководителем. Вручение грамот, зачитывание Приказа проводится публично на торжественных мероприятиях посвященным важным событиям жизни детского сада.

Контроль исполнения Приказов возлагается на руководителя ДОУ.

С целью отслеживания влияния системы стимулирования на повышение эффективности педагогического труда необходимо проводить мониторинг результативности стимулирования. Предполагается делать замеры три раза в год: конец учебного года (май), начало учебного года (сентябрь), конец календарного года (декабрь). Полученные результаты анализируются на заседании рабочей комиссии по стимулированию труда, делаются выводы, при отклонении от желаемого результата разрабатывается план корректировки существующего Положения.

8. Мониторинг результативности

К измерителям качества результативности применения системы стимулирования эффективного педагогического труда относятся схемы наблюдений, анкеты, вопросы для беседы, изучение продуктов педагогической деятельности, критерии количественной оценки.

Особо важное место среди измерителей качества занимают тщательно разработанные критерии балловой оценки педагогической деятельности.

Средний балл $S_{чзп} = (Б\ 1.1 + Б\ 1.2 + Б\ 1.3) : 3$

$S_{чзп}$ – стимулирующая часть заработной платы;

Б 1.1. – баллы за интенсивность и высокие показатели в работе;

Б 1.2. – баллы за качество выполняемых работ;

Б 1.3 – баллы за выполнение особо сложных и ответственных работ;

Сумма СЧЗП= Средний балл $S_{чзп}$ x стоимость 1 балла

Стоимость 1 балла определяется ежеквартально исходя из суммы общего фонда стимулирующей части ФОТ поделённой на общее количество набранных баллов.

Для фиксации данных измерений используют критерии количественной оценки, выражающие степень проявления качества педагогического труда. Для оценки общего результата применения системы стимулирования в ДООУ можно применить четырёх бальную оценочную шкалу, отражающую последовательную минимизацию степени проявления того или иного показателя эффективности труда педагога: от максимального (4 балла) до минимального (1 балл).

Показатели эффективности:

- за интенсивность и высокие показатели в работе;
- за качество выполняемых работ;
- за выполнение особо сложных и ответственных работ;

Оценочные критерии:

- 4 балла – показатель ярко выражен и проявляется стабильно
- 3 балла – показатель достаточно выражен и проявляется часто
- 2 балла – показатель слабо выражен и проявляется эпизодически
- 1 балл – показатель практически отсутствует

Информация для мониторинга собирается с помощью различных методов:

1. Измерительные методы: наблюдение, изучение мнения участников образовательного процесса (педагоги, родители, дети) позволяют эмпирическим путём выявить качество педагогического труда.

2. Социологические методы, к которым относятся анкетирование педагогов и родителей, изучение документации (диагностические карты профессиональной компетентности педагогов, протоколы открытых просмотров, наградные материалы, собеседование с сотрудниками, родителями, детьми).

3. Экспертные методы представляют собой процедуры, способствующие получению коллективного мнения о качестве дошкольного образования. Среди

них качественная экспертная оценка, метод самооценки, рейтинг. Применяется для комплексного мониторинга эффективности педагогического труда.

Данные, полученные посредством использования вышеперечисленных методов подвергаются математической обработке. Оценки по каждому показателю складываются и полученная сумма делится на общее количество свойств, составляющих качество объекта мониторинга.

Периодичность мониторинга – поквартально.

Оценка считается надёжной при наличии устойчивости результатов измерения. Иначе говоря, при получении одинаковых результатов в ходе повторного измерения.

Ответственность за проведение мониторинга возлагается на руководителя ДОУ.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в Детском саду.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- повышение квалификации сотрудников;
- овладение средствами ИКТ;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- организация дополнительных платных образовательных услуг;
- участие Детского сада в различных конкурсах.

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно, например, отнести: ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Основные социальные результаты совершенствования системы управления персоналом Детского сада, путем проведения предложенных мероприятий приведены в табл. 14.

Основные социальные результаты проведения предложенных мероприятий

Функциональная область	Социальные результаты	Показатели
Найм и учет персонала	Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы Снижение текучести кадров в связи с нереализованными ожиданиями
Развитие персонала	Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников	Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
Мотивация персонала	Обеспечение возможностей личного развития работников Формирование чувства причастности работника к организации	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение методами стимулирования, используемыми руководством организации

Выводы по Главе 2

В результате исследования уровня морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок» были сделаны следующие выводы. Основная цель МБДОУ ДС № 8 «Колосок»: развитие мотивации личности к познанию и творчеству путем реализации дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства в сфере искусства. По результатам анкетирования в целом персонал данного учреждения доволен условиями работы и существующая система мотивации персонала является эффективной для МБДОУ ДС № 8 «Колосок», что является заслугой заведующей и его подчиненных. Но хотелось бы отметить некоторые проблемы в системе мотивации персонала МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

- низкий уровень и в связи с этим неудовлетворенность заработной платы;
- не использование в работе учреждения широкий круг методов морального стимулирования персонала, таких как доска почета, информационный стенд для преподавателей с информацией о проводимых конкурсах, о достижениях в индивидуальной и коллективной работах и т.д.

На основе выявленных проблем мы предложили следующие рекомендации по повышению эффективности системы морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

- повышение уровня оплаты труда (проводить рейтинговую оценку эффективности деятельности персонала, принимать активное участие в грантовых программах, оказывать платные услуги);
- использование в работе методы морального стимулирования (Доска Почета, информационные стенды, корпоративные праздники, тренинги и т.д.)

Внедрение данных рекомендаций, по нашему мнению, позволят более эффективно использовать трудовой потенциал МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и повысить его конкурентоспособность на рынке, будут способствовать

повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности учреждения в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель ВКР работы достигнута: были исследованы особенности мотивации персонала и разработаны рекомендации по формированию морального поощрения работников в МБДОУ ДС № 8 «Колосок».

В работе изучены понятие мотивация персонала и его сущность, проведен анализ существующих теорий мотивации и зарубежных подходов к понятию мотивация персонала. Определено понятие система мотивации персонала и рассмотрены трудности ее разработки, проанализирована система мотивации персонала исследуемого муниципального учреждения.

Итак, мотивация персонала – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, предоставляют этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации. Теоретические основы мотивации были заложены содержательные теориями или теориями удовлетворенности работой и процессуальными теориями. Наиболее распространенными содержательными теории мотивации являются теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга. Основными процессуальными теориями мотивации являются теории ожидания В. Врума, модель Портера – Лоулера, теория "X" и "Y" Д. Мак Грегора. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации.

Под системой мотивации персонала в настоящем исследовании понимается комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Система мотивации персонала включает в себя:

- систему прямой материальной мотивации (система оплаты труда);
- систему косвенной материальной мотивации (система бенефитов);
- систему нематериальной мотивации.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, состоящая из трех вышеуказанных составляющих, позволит современному работодателю:

1) Четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения.

2) Решить проблемы с текучестью кадров и «кадровым голодом», удерживая высококвалифицированных специалистов, «заточенных» под конкретную компанию.

3) Сократить временные и финансовые затраты на поиск, подбор и адаптацию персонала.

4) Сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат. В конечном итоге грамотно выстроенная система мотивации персонала является инструментом, повышающим стоимость компании – через усиление эффективности работы всего коллектива в целом и значительное снижение затрат на подбор и адаптацию персонала (при снижении текучести кадров компании).

Анализ практики передовых зарубежных компаний, фирм, организаций в сфере мотивации труда свидетельствует, что ориентация на человека остается в странах с развитой рыночной экономикой одним из основополагающих принципов современного подхода к управлению персоналом. Чтобы предприятие могло успешно функционировать в условиях рынка, его коллектив должен высокопроизводительно трудиться.

В результате исследования уровня морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок» были сделаны следующие выводы. Основная цель МБДОУ ДС № 8 «Колосок»: развитие мотивации личности к познанию и

творчеству путем реализации дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства в сфере искусства. По результатам анкетирования в целом персонал данного учреждения доволен условиями работы и существующая система мотивации персонала является эффективной для МБДОУ ДС № 8 «Колосок», что является заслугой заведующей и его подчиненных. Но хотелось бы отметить некоторые проблемы в системе мотивации персонала МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

- низкий уровень и в связи с этим неудовлетворенность заработной платы;
- не использование в работе учреждения широкий круг методов морального стимулирования персонала, таких как доска почета, информационный стенд для преподавателей с информацией о проводимых конкурсах, о достижениях в индивидуальной и коллективной работах и т.д.

На основе выявленных проблем мы предложили следующие рекомендации по повышению эффективности системы морального поощрения работников МБДОУ ДС № 8 «Колосок»:

- повышение уровня оплаты труда (проводить рейтинговую оценку эффективности деятельности персонала, принимать активное участие в грантовых программах, оказывать платные услуги);
- использование в работе методы морального стимулирования (Доска Почета, информационные стенды, корпоративные праздники, тренинги и т.д.)

Внедрение данных рекомендаций, по нашему мнению, позволят более эффективно использовать трудовой потенциал МБДОУ ДС № 8 «Колосок» и повысить его конкурентоспособность на рынке, будут способствовать повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности учреждения в целом.

