



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, управления и права

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению: 38.03.02 Менеджмент  
Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
58,47 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«14» мая 2019 г.  
Зав. кафедрой ЭУиП  
П.Г. Рябчук

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-509-114-5-1ВУ  
Фурсин Юрий Сергеевич

Научный руководитель:  
Корнеев Д.Н., к.п.н., доцент.

Челябинск, 2019

## Оглавление

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты реализации системы стимулирования эффективности и качества труда .....</b>	<b>9</b>
1.1 Сравнительный анализ основных теорий мотивации.....	9
1.2 Понятие и сущность стимулирования.....	21
1.3 Система стимулирования труда, понятия.....	29
Выводы по первой главе.....	39
<b>Глава 2. Анализ и совершенствование организации стимулирования в условиях МДОУ ДС №47 г. ....</b>	<b>41</b>
2.1 Организационная характеристика базы исследования .....	41
2.2 Анализ кадрового состава в МДОУ «Детского сада №47».....	44
2.3 Анализ и оценка системы мотивации и стимулирования персонала МДОУ «ДС№47».....	48
2.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников МДОУ «ДС№47».....	54
Выводы по второй главе.....	59
<b>Заключение .....</b>	<b>60</b>
<b>Список используемой литературы.....</b>	<b>62</b>
<b>Приложение 1 Карта эффективности деятельности педагогического персонала.....</b>	<b>66</b>
<b>Приложение 2 Карта оценки деятельности младшего педагогического и обслуживающего персонала .....</b>	<b>69</b>
<b>Приложение 3 Перечень выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим работникам МДОУ «ДС № 47».....</b>	<b>70</b>
<b>Приложение 4 Перечень выплат стимулирующего характера, устанавливаемых заместителю руководителя и главного бухгалтера, специалистам, учебно-вспомогательному персоналу, МДОУ ДС № 47 ...</b>	<b>70</b>

<b>Приложение 5</b> Перечень выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим работникам, учебно – вспомогательному персоналу, рабочим , подведомственных управлению образования администрации Копейского городского округа .....	72
---	----

## Введение

**Актуальность темы исследования.** Одним из наиболее сложных моментов и в теории и в практике менеджмента является правильный выбор методов управления персоналом предприятия. Это, в первую очередь, связано со сложностью человеческой психики и сложностью моделирования ответных реакций на воздействия менеджеров, как отдельными работниками, социальными группами, так и коллективом в целом. Кроме того, следует учитывать, что различные методы управления оказывают различное воздействие на производство и на работника, дают дифференцированные результаты в различных ситуациях. С момента начала научного изучения законов и закономерностей управления трудовыми ресурсами, процессов мотивации и методов стимулирования труда было разработано множество теорий, концентрирующихся на содержательных, процессных или ситуационных моментах. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная, какие мотивы лежат в основе деятельности человека, можно разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель учреждения должен сам выбрать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – повышения качества труда. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих других людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей коллектива на благо процветания учреждения и общества в целом.

Существует много разнообразных систем и практических способов выплаты компенсаций в целях мотивации и эффективного стимулирования труда и достижения удовлетворения каждым работником. Но суть заключается в том, что не существует, ни одной абсолютно правильной системы или объективного

решения относительно того, кому и как следует платить. Отношение людей к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Плата является символом признания и оценки, а потому часто способствует возникновению конфликтных ситуаций. Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников. Что собой представляет эффективное трудовое поведение работника? Оно предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело. В основе трудового поведения лежат мотивы и стимулы.

Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности организации, что негативно скажется на заработной плате и социальной атмосфере в коллективе. Возникает потребность заинтересовать работников через результаты труда, получение ими благ, необходимых для жизни.

Система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система

мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немалого времени (на крупных предприятиях — несколько месяцев).

Детально разработанная система стимулирования эффективности и качества труда позволит мобилизовать трудовые потенциалы, создание необходимой заинтересованности работников в росте индивидуальных результатов, проявлению творческого потенциала, повышению уровня их компетентности, и повышения качества выполняемых работ.

**Проблема** совершенствование системы стимулирования персонала МДОУ «ДС№47». Основной задачей здесь является повышение эффективности управления.

Актуальность и проблема исследования обусловили выбор темы квалификационной работы: **«Разработка рекомендаций по стимулированию труда в организации»**.

**Целью** данной работы является теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию стимулированию эффективного и качественного труда.

Исходя из цели, можно выделить следующие **задачи исследования**:

1. Рассмотреть теоретические аспекты реализации системы эффективности и качества труда .

2. Проанализировать систему стимулирования персонала МДОУ «ДС№47».

3.Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала в МДОУ «ДС №47».

**Объект исследования** – система стимулирования работников образовательных учреждений.

**Предмет исследования** – система стимулирования эффективности и качества труда работников МДОУ «ДС № 47».

**Теоретико-методологическая база исследования:** при написании работы были использованы научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов, опубликованные отдельными работами в книжных и периодических изданиях. В них были по-разному воплощены попытки систематизации стимулирования труда. В работе использован большой объем периодических изданий – это журналы «Управление персоналом», «Нормирование и оплата труда в учреждениях образования», «Менеджмент в России и за рубежом», «Экономист», а также материалы, и документы МДОУ «ДС № 47». Собранный материал был обобщен в общую систему с предварительным структурированием по видам и формам, предложенными авторами. Проведение анализа отдельных частей системы и их взаимосвязи между собой дало разработку конкретных предложений для раскрытия резервов повышения трудовой и социальной активности работников.

**Практическая значимость исследования** состоит в реализации рекомендаций по совершенствованию стимулированию эффективного и качественного труда в МДОУ «ДС №47».

Для решения поставленных задач в квалификационной работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования:** изучение литературы по теме исследования, аналитический обзор и выводы, анализ и синтез, сравнительный анализ, социологическое исследование, анализ документов, обобщение и другое.

**База исследования:** в данной квалификационной работе будет рассматриваться Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский Сад №47» Копейского городского округа. Юридический адрес базы исследования: 456658 Челябинская область, город Копейск, 26-Партсъезда 5-а.

**Нормативно – правовой (информационной) базой исследования** является : Трудовой Кодекс РФ , Устав МДОУ «ДС№47», Положение об оплате

труда работников МДОУ «ДС№47», Положение «О распределение выплат стимулирующего и премиального характера МДОУ «ДС№47».

**Структура исследования:** квалификационная работа включает введение, две главы, заключение, глоссарий, список используемой литературы, приложения.

# Глава 1. Теоретические аспекты реализации системы стимулирования эффективности и качества труда

## 1.1. Сравнительный анализ основных теорий мотивации

Как показал анализ литературных источников, основные теории мотивации принято разделять на две группы

1. Содержательные теории мотивации;
2. Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Дэвида Мак Клелланда и Фредерика Герцберга.

Как справедливо отмечено проф. Хромовских Н.Т [1 с.43] второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости, теория Портера - Лоулера, теория Дугласа Макгрегора .

По мнению проф. Гудушаури Г.В. [25 с.34] согласно теории А. Маслоу поведение личности обычно направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Это заставляет людей действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Иерархия потребностей по Маслоу строится следующим образом:

- физиологические потребности, которые являются необходимыми для выживания, включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем;

- социальные потребности – это необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувства привязанности и поддержки;
- потребности в уважении – это потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признания;
- потребности самовыражения заключаются в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности [22].

Согласно теории А. Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (см. рисунок 1).



**Рисунок 1. Пирамида потребностей А. Маслоу**

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что наиболее приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней утверждает проф. Хромовских Н.Т. [1 с.56].

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.

Теория потребностей Д. Мак-Клелланда делает основной акцент на потребности высших уровней. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

По мнению Мотина Г.А. [38с. 12]. Потребности власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. При наивысшей потребности власти в чистом виде у людей, по этой теории, отсутствует склонность к авантюризму или тирании, основной является потребность к проявлению своего влияния

Потребность в причастности проявляется в стремлении человека к любви, привязанности, дружеским отношениям с окружающими. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу. Люди, обладающие этой потребностью, заинтересованы часто бывать в компании знакомых людей, в налаживании дружеских отношений, в оказании помощи другим людям. Люди с развитой потребностью в причастности могут быть привлечены к таким видам трудовой деятельности, которые будут давать им обширные возможности для социального общения как утверждает проф. Цветаев В.М.[2 с. 28].

Потребность успеха удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения [2]. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя ответственность за поиск решения проблемы, и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Чтобы мотивировать людей с потребностью успеха, следует ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для

того, чтобы развязать их инициативу, регулярно и конкретно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами утверждает проф. Ивановская Л.В. [31с.57].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга основывается на представлениях о том, что следует выделять «гигиенические факторы» и «мотивацию» [6]. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает факторы, вызывающие удовлетворенность работой (см. таблицу 1).

**Таблица 1.**

**Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе**

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

По мнению Маслоу Е.В. [3] гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. Отсутствие или недостаточность гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой. Но и достаточность этих факторов сама по себе не вызывает удовлетворения работой и не может мотивировать человека на что-либо. К этим факторам можно отнести заработок, условия работы, политику администрации, степень контроля, отношения с коллегами, руководителем, подчиненными.

Чтобы использовать эту теорию эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить, что они предпочитают [3].

Оценивая модель Ф. Ф. Герцберга, следует отметить считает проф. Цветаев В.М. [2 с.38]. , что она проводит различия между необходимыми, но

недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников. Двухфакторная модель позволила расширить «арсенал» менеджмента, продемонстрировала потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологов во главе с крупнейшим отечественным психологом Л.С. Выгодским. Исследования, проведенные им в работе «Учение об эмоциях», позволили сделать интереснейшие выводы. Первый вывод заключается в том, что в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития - низший и высший, - которые обуславливают присутствие и развитие низших и высших потребностей параллельно и самостоятельно, причем механизмы их удовлетворения функционируют в том же режиме: параллельно и самостоятельно. Вот почему удовлетворить потребности одного уровня средствами другого уровня невозможно, хотя в рамках одного уровня определенная взаимозаменяемость присутствует по справедливому мнению проф. Дашкова Л.П. [26 с.114].

Потребности низшего уровня первичны, причем по своей природе физиологичны. Формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом [35]. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека, и прежде всего творческой трудовой деятельности.

Второй вывод заключается в том, что под трудовой деятельностью понимается только творческая деятельность, связанная с реализацией сложных и многоплановых задач, в которой полностью самовыражается личность.

Применяемая для стимулирования трудовой деятельности методика двойной мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, необходимом для удовлетворения низших потребностей, а социальное и духовное стимулирование - на уровне всевозрастающих высших потребностей работника.

Это учение Выгодского Л.С. было продолжено в работах его учеников Леонтьева А.Н. и Ломова Б.Ф.

Егоршин А.П. отметил [5 с. 18] , что в основу всех рассмотренных выше теорий заложено изучение потребностей и их мотивационного воздействия на человека. Вместе с тем в каждой из теорий присутствуют и принципиально новые взгляды на движение потребностей и характер их мотивирующего влияния на человека. Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании самой иерархии путем приобретения и развития новых потребностей под влиянием жизненного опыта окружающей среды. Герцберг выявил, что не все потребности постоянно мотивируют человека, а только те из них, которые ведут к развитию состояния удовлетворенности. Параллельное и самостоятельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей, по Л.С. Выгодскому, диктует необходимость создания различных систем стимулирования.

Современными содержательными теориями установлено, что у человека существует порядка 15 общих потребностей. Они не сводятся одна к другой и не взаимозаменяемы; каждая из них оказывает в различные моменты времени соответствующее влияние на поведение работника в зависимости от степени ее насыщенности, удовлетворенности, а также от свойств относительности и случайности потребностей [18].

В отличие от содержательных теорий мотивации, базирующихся на потребностях людей и связанных с ними факторов, определяющих их поведение, процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Существуют три основные процессуальные теории мотивации. Это теория ожиданий, теория справедливости С. Адамса и комплексная теория мотивации - модель Портера-Лоулера [43с. 59].

Согласно теории ожиданий В. Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Модель мотивации, разработанную В. Врумом, в его теории ожидания и предпочтения, можно выразить следующим образом (см. рисунок 2).



**Рисунок 2. Модель мотивации по теории В. Врума**

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется ожиданием того, что:

руководитель при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;  
при определенных условиях сотруднику будет выдано вознаграждение;  
руководитель допускает, что при определенном улучшении качества работы сотруднику будет выдано определенное вознаграждение;

размер вознаграждения сопоставим с суммой, которая необходима сотруднику для удовлетворения определенной потребности утверждает Десслер Г. [16 с. 27].

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность [4].

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

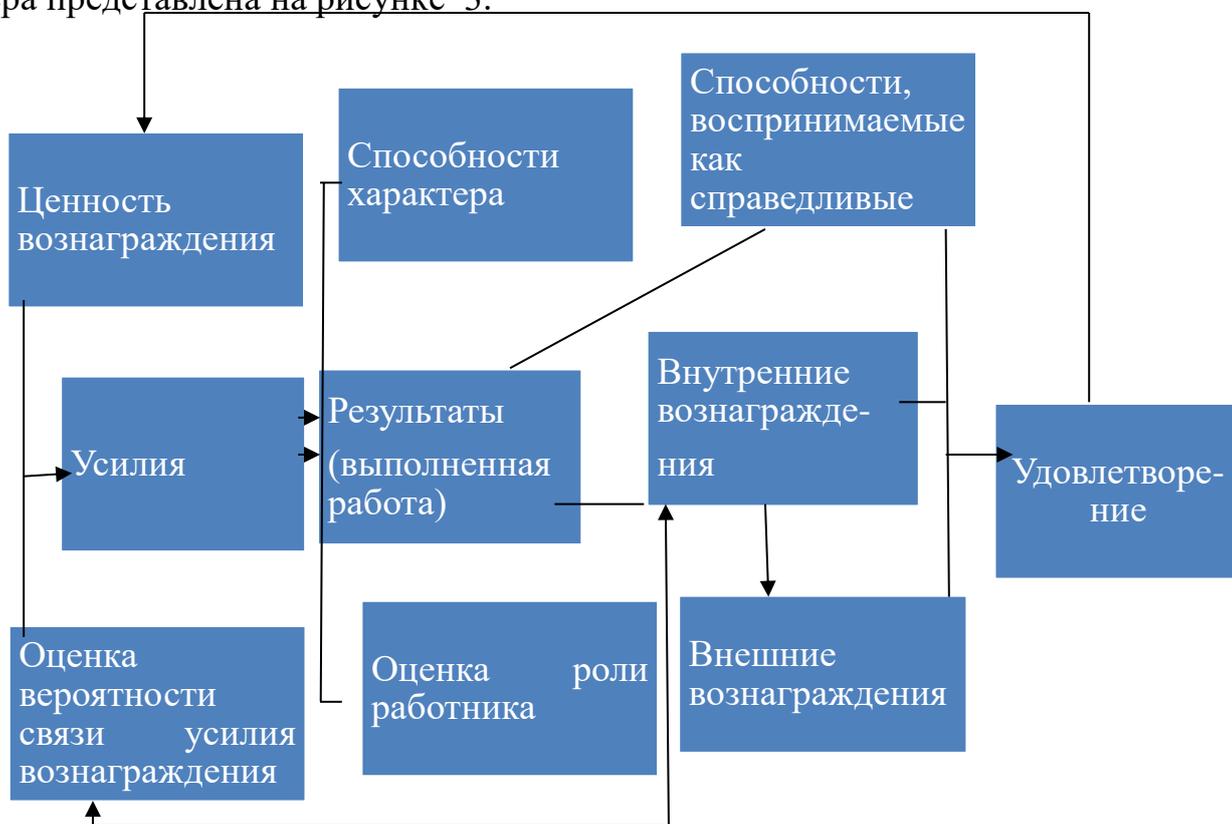
Егоршин А.П. считает [5 с.42] , что теория справедливости С. Адамса также дает объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия для достижения поставленных целей. В качестве постулата теория справедливости принимает тот факт, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость при получении вознаграждения, т.е. работник считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате для повышения мотивации к труду у этого работника, необходимо снять возникшее напряжение и для восстановления справедливости устранить возникший дисбаланс.

Основной вывод теории справедливости для стимулирования трудовой деятельности сотрудников организаций состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

В нашей стране эта проблема стоит особенно остро на государственных предприятиях, где сотрудники знают, какую зарплату получают их коллеги, так как все ознакомлены со штатным расписанием и другими локальными актами по оплате труда [5]. Зачастую это приводит к конфликтам, мешающим нормальному функционированию организации в процессе выполнения поставленных целей.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию стимулирования, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели присутствуют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. По мнению Аширова Д.А. [11 с.245] в соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой

вполне определенный уровень вознаграждения [11]. Кроме этого, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты. Модель Портера-Лоулера представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3. Модель стимулирования Портера-Лоулера**

Более подробно проанализировав элементы модели Портера-Лоулера, можно лучше понять механизм стимулирования. Уровень затрачиваемых человеком усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько сам человек верит в эту связь считает Коротков Э.М. [34с.112]. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

По справедливому мнению проф. Иванова Ю. В. [6] один из наиболее важных выводов теории Портера-Лоулера состоит в том, что результативный труд

ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно мнению, которое исповедует на этот счет большинство руководителей организаций. Руководители находятся под влиянием более ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, попросту говоря, более довольные работники трудятся лучше. Авторы теории напротив полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности труда

Наиболее последовательные методы мотивации в рамках школы «человеческих отношений» разработаны Д. Макгрегором. Известны его две концепции «теория Х» и «теория Y». Согласно первой теории, наемные работники безответственны и безынициативны, стремятся только к удовлетворению материальных потребностей. Вторая теория исходит из того, что человек по своей натуре энергичен, честолюбив, в процессе трудовой деятельности стремится к удовлетворению не только материальных, но и духовных потребностей в творчестве и самореализации предполагает проф. Николаева Т.И. [40с.104].

По мнению Макгрегора, работники, занятые на производстве, уже в основном удовлетворили свои материальные потребности. Поэтому материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим человека к повышению эффективности своего труда. Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены лишь работой, которая требует «интеллектуальной активности» и «морального выбора».

Дальнейшие поиски более совершенных методов интенсификации труда с учетом человеческого фактора привели ученых к выработке нового научного направления, школы «социальных систем», представителями которой являются Ч. Борнард и Г. Саймон. Эта школа рассматривает социальную организацию как комплексную систему с рядом составляющих ее частных подсистем, важнейшей из которых является сам индивидуум. Идут поиски возможных путей сочетания интересов работников с интересами предприятия в целом на основе обеспечения

удовлетворения работником своих потребностей в организации считает Романов А.Н. [42 с. 305].

Ч. Борнард делает вывод о действенности материального вознаграждения до определенных пределов. Однако это не говорит о том, что их полностью можно компенсировать нематериальными вознаграждениями. В каждой конкретной ситуации необходимо их определенное сочетание.

Г. Саймон. выработал концепцию «административного» человека. Основное положение этой концепции состоит в том, что человек в силу своей рациональности должен подчинить свои личные цели целям организации. Для этого необходимо, чтобы организация обеспечила определенное равновесие между побуждениями к труду и вкладом, при котором все ее члены готовы активно участвовать в деятельности организации, отдавая всю свою энергию реализации ее целей. Такое равновесие по мнению Захарова Л.М. [7] может быть достигнуто в процессе «идентификации индивида с организацией».

Изучая теории мотивации можно сделать следующие выводы:

- необходимым и важнейшим условием эффективной работы сотрудника в организации является его мотивация. Мотивация реализуется через систему потребностей;

- необходимость учета тех или иных потребностей зафиксирована в содержательных и процессуальных теориях, представителями которых являются А. Маслоу, Д. Мак Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л.Портер, Э. Лоулер и другие;

- обобщенная теория мотивации должна быть построена с учетом реализации потребностей на уровне регулирования (первичные потребности), адаптации (более высокие потребности), самоорганизации.

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация считает Страхова О.А. [44с. 116].

Между тем практика давно известно, что все работники организаций в той

или иной степени имеют различную мотивационную структуру. Поскольку их мотивации различны, то и система стимулирования, в идеале, должна быть индивидуальной.

Таким образом, для достижения цели данной работы необходимо рассмотреть понятие и сущность стимулирования труда.

## 1.2. Понятие и сущность стимулирования

Обзор литературных источников по проблеме стимулирования труда в России показал, что данной теме посвящено значительное число научных работ. Учитывая, что вопросы стимулирования в России имеют свои характерные особенности, связанные как с историческими реалиями формирования рыночной экономики, так и со специфическими чертами менталитета, для решения прикладной задачи в рамках объекта исследования необходимо обратиться в первую очередь к изучению литературных источников отечественных авторов Румянцевой З.П. и Соломатиной Н.А. [45 с. 716].

Сопоставление западных и отечественных подходов показало, что, несмотря на использование одинаковых теорий стимулирования труда, созданных в основном зарубежными учеными, практические подходы к стимулированию труда в России и за рубежом значительно отличаются. Это ставит задачу изучения фундаментальных основ стимулирования в качестве приоритетной в рамках данной работы, т.к. именно определение сущности стимулирования как явления и процесса позволит эффективно использовать полученные знания для достижения поставленной цели утверждает проф. Иванов С.В. [8 с.288].

Стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно, т.е. появления у работника мотивов к более эффективному труду и реализации этого мотива (мотивов) в процессе труда [37].

Доронина И.В. в своей работе «Мотивация и стимулирование персонала», ссылаясь на ряд словарей по психологии, приводит ряд определений мотивации. Наиболее полные из них:

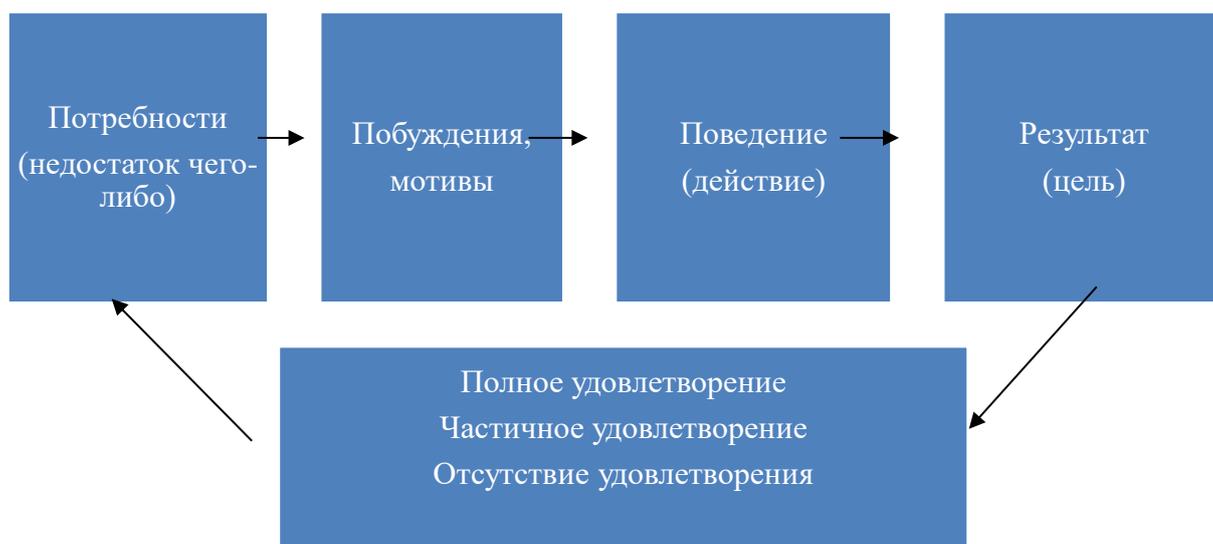
мотивация - это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность;

мотивация - это совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность.

Таким образом, с термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет трудовую и иную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т.д.

Формирование мотива как утверждает проф. Захаров Н.Л. [7] труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения благ требуются личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Простейшая модель стимулирования труда через потребности представлена на рисунке 4.



**Рисунок 4. Упрощенная модель стимулирования через потребности**

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, получила название мотивационного ядра (комплекса), имеющего свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [25]. Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Таким образом, важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию.

Соответственно, побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем считает российский ученый Андреев В.В. [10 с.22].

Для побуждения людей к эффективной деятельности используется система вознаграждений. В совокупности с понятием «стимул» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя – Армстронг [9 с. 489]. Но понятие ценности для каждого человека специфично, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются, как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи [24].

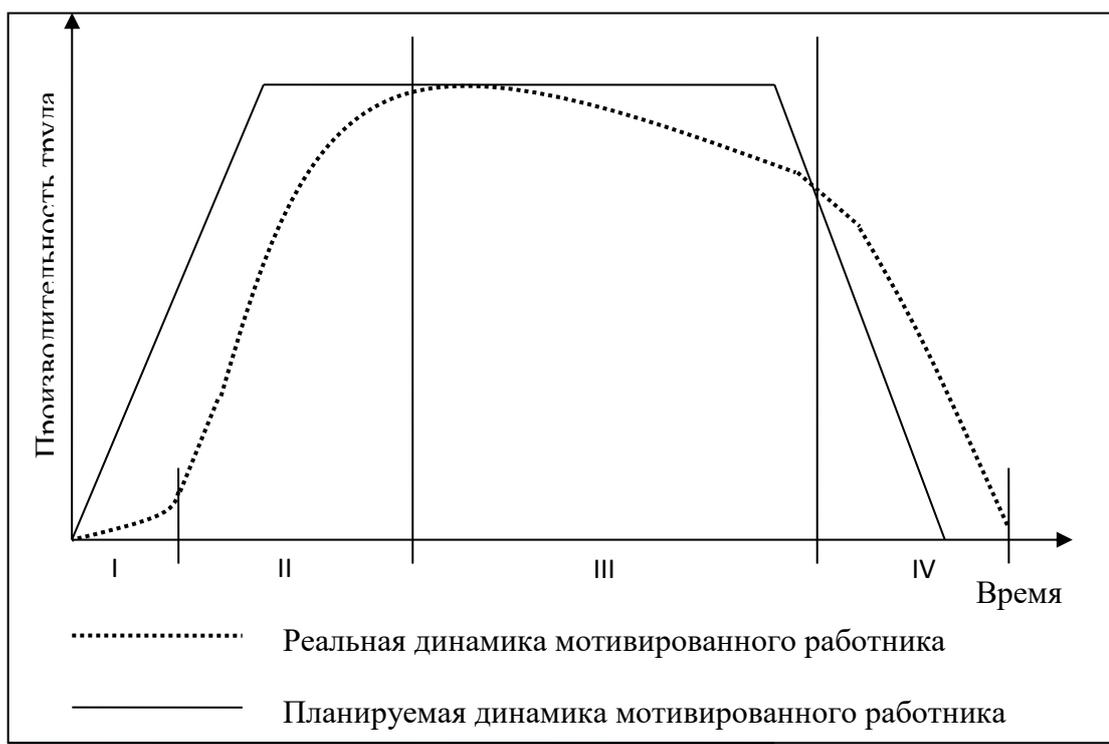
Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего ассоциируется с понятием «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы,

а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда. Стимулирование должно обладать ориентацией на структуру ценностных устремлений и интересов работника, на полную реализацию имеющегося трудового потенциала следует из статьи Андреева В.В. [10 с. 23].

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения; второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Функция стимулирования заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [16].

Рассмотрим условный пример влияния стимулирования на производительность труда персонала. Первый вариант - мотивирующий стимул. В данном случае стимулирование дает ожидаемый эффект, т.е. в результате действия стимула повышается мотивация работника (работников), что приводит к запланированному росту производительности труда, которая сохраняется в течение определенного времени (см.рисунок 5)



**Рисунок 5. Поведение мотивированного работник**

По сути, это идеальная модель. Реальное поведение работника отличается от ожидаемого (планируемого). Это объясняется тем, что работнику требуется оценить стимул. И если он адекватен мотивации работника, то руководитель может надеяться на ожидаемое производительное поведение работника. Профессор Иванцевич Д.М. справедливо предполагает [32с.67], что мотивационный стимул ориентирует человека на достижение целей, в которых он сам заинтересован, тем самым побуждает его производительную активность. В данном варианте явно прослеживаются четыре поведенческие фазы стимулированного работника:

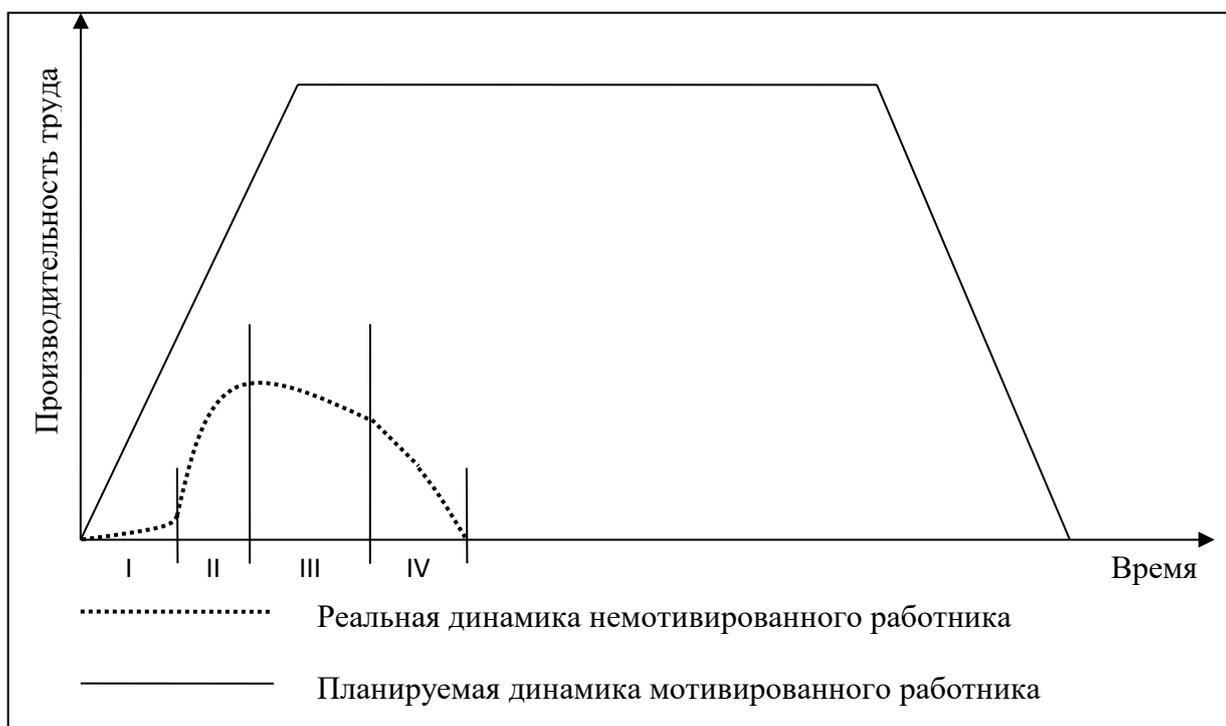
I фаза - оценка работником стимула;

II фаза - рост производительности работника вследствие принятия стимула;

III фаза – инерция, когда стимул, вследствие привыкания, начинает утрачивать свою силу;

IV фаза - депрессия, угасание активности, снижение производительности, так как стимул утратил свое мотивирующее действие [21].

Второй вариант – немотивирующий стимул. Стимул имеет краткосрочное влияние либо вообще не дает эффекта (см. рисунок 6).



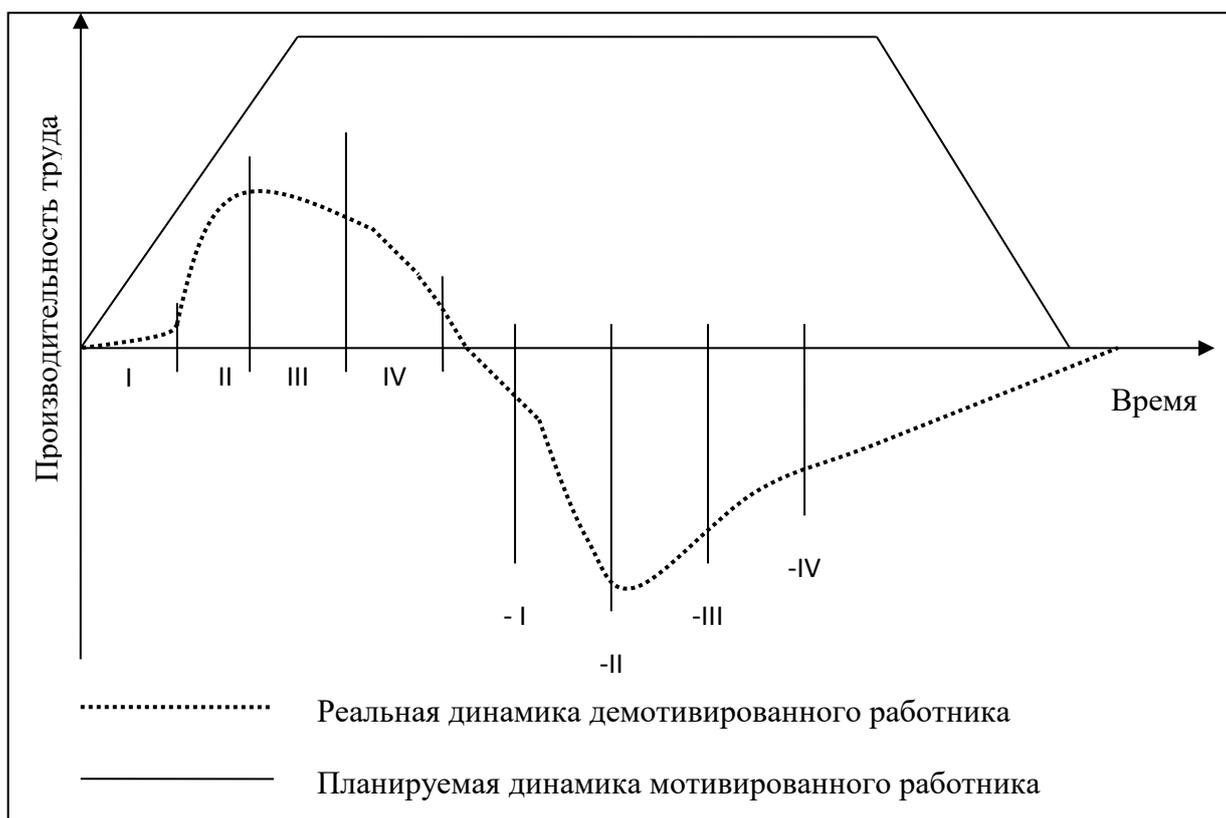
**Рисунок 6. Поведение немотивированного работника**

Фаза оценки часто занимает краткосрочный период. Фаза роста незначительна и не достигает ожидаемого максимума. Фазы инерции и депрессии фактически сливаются в одно целое - активность быстро падает. Это происходит в тех случаях, когда:

во-первых, стимул не является ключом к мотивации работника, т.е. работник не может оценить (в полной мере понять) стимул;

во-вторых, стимул является незначимым (например, незначительное денежное вознаграждение) очень хорошо отражено у профессора Матросовой А. [14].

Третий вариант - демотивирующий стимул. Стимул обеспечивает кратковременный положительный эффект, а далее действия работника становятся протестными. Зачастую именно немотивирующие стимулы могут быть оценены работником как демотивирующие. Общая схема действия демотивирующего стимула изображена на рисунке 7.



**Рисунок 7. Поведение демотивированного работника**

Основные фазы демотивированного поведения:

I фаза - оценка стимула;

II фаза - рост активности;

III и IV фазы - инерция и депрессия;

«-I» фаза - переоценка воздействия стимула;

«-II» фаза - рост деструктивной активности;

«-III» и «-IV» фаза - инерция и депрессия деструктивной активности.

В этой связи отметим одну из последних работ в области мотивационного менеджмента Ивановой С.В. «Мотивация на 100%» [8 с.288], где разработана полноценная карта мотиваторов и демотиваторов. Так же отметим, что в практике мотивационного менеджмента в РФ получили развитие работы Иванова Ю.В. [6], связанные с использованием разработок в рамках относительно новой науки - соционики

Подводя итоги раздела ещё раз охарактеризуем важные моменты.

Во-первых, для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.

Во-вторых, мотивация труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей по мнению видного ученого Ивановой С.В. [8 с.288].

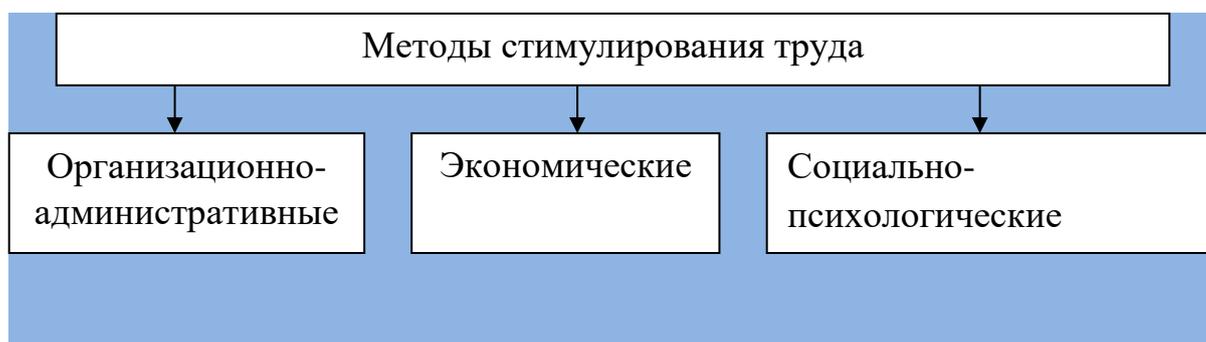
### 1.3. Система стимулирования труда, понятия

Практически каждое предприятие, так или иначе, сталкивается с вопросом стимулирования труда сотрудников, поэтому вопрос о различных системах стимулирования труда сотрудников всегда актуален.

В специализированной литературе по теории систем в качестве исходного тезиса отмечается, что системный подход применим только для управления системными объектами. Управление персоналом, как институт в целом, а также субъекты и объекты управления персоналом тоже можно классифицировать как системы [14].

Из всего разнообразия определений которые существуют система – представляет собой совокупность элементов; при определенных условиях эти элементы могут рассматриваться как системы; для системы свойственно наличие связей (взаимосвязей) между элементами, которые закономерно определяют интегративные свойства системы, отличающие систему от простого конгломерата, и выделяют ее как целостное образование из окружающей среды считает профессор Авдеев В.В. [12 с. 344].

При изучение методической литературы по вопросам разработки и внедрения систем стимулирования труда на предприятиях ведущему специалисту Аширову Д.А [11 стр.245], позволило выявить наличие трех взаимосвязанных компонентов (групп методов) стимулирования труда. Среди них административные, экономические и социальные элементы. Общая структура методов и форм стимулирования труда приведена на рисунке 8.



**Рисунок 8. Методы и формы стимулирования труда**

Организационно-административные методы предполагают, прежде всего, привлечение работников к участию в делах организации, работе коллегиальных органов: например, им предоставляется право голоса при решении ряда вопросов. Важную роль играет также мотивация перспективой приобрести новые знания и навыки. Она делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в завтрашнем дне по справедливому мнению Щукина В.В. [22].

Экономические методы стимулирования включают в себя, в первую очередь, мероприятия, предполагающие получение сотрудниками или лишение сотрудников определенных материальных благ считает проф. Ладанов И.Ю. [36 с.200]. Это и различные виды премий, и различные виды постоянных выплат и надбавок, льготы. Так же к данной группе относятся предоставление таких материальных благ, как туристические путевки, оплата санаторно-курортного лечения и т.д.

Социально-психологические методы мотивации содержат следующие основные элементы: создание условий, при которых люди могли бы испытывать профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты, ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность; присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать; признание, которое может быть личным и публичным; постановка высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд; атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег; продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы стимулирования, т.к. оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (социальный мотив) [28]. В то же время этот метод стимулирования является внутренне ограниченным: в организации не так много

должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку [12].

Большое значение в организации повседневного морально-психологического стимулирования должно быть отведено наиболее авторитетным членам коллектива. Похвала, одобрение, поддержка могут исходить не только от руководителя.

Отметим, что каждый отдельный элемент системы стимулирования труда личности определенно имеет взаимосвязь с другими элементами по утверждению профессора Короткого Э.М. [34 с.112]. Просто наличие высокой заработной платы не способно стимулировать персонал к работе. Если это было бы так, то управлять персоналом было бы чрезвычайно просто.

Одним из путей решения практической задачи создания и совершенствования системы стимулирования труда является разработка иерархии мотивов коллектива, отдельных профессиональных групп и конкретных работников предлагает проф. Елагин Ю.А. [29 с.202].

При использовании данного подхода вся совокупность мотивов распределяется в порядке их значимости для человека, т.е. создается иерархия мотивов. В процессе управления иерархия мотивов позволяет расставить приоритеты в методах стимулирования, выработать концепцию и политику управления персоналом и иные аспекты управления.

Разработка иерархии мотивов напрямую связана с такой категорией, как сила мотивов. Этот показатель определяет относительную значимость каждого мотива в иерархии. Необходимость использования категории силы мотивов обусловлена тем, что величина разрыва значимости между двумя близко расположенными в иерархии мотивами может быть различна считает проф. Елагин Ю.А. [29 с. 112].

#### КЛАССИФИКАЦИЯ МОТИВАЦИИ

А) В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную рисунок 9.



**Рисунок 9. Основные группы потребностей**

Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации [28].

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, по определению проф. Маслоу Е.В. [37 с. 301] с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, понимает проф. Егоржин А.П. [17с.235] человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

Б) По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование рисунок 10.



**Рисунок 10. Способы мотивации**

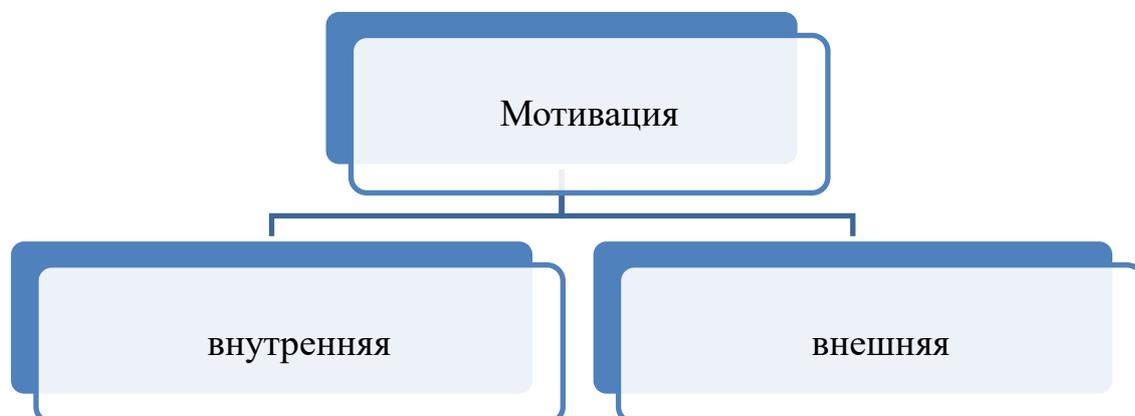
Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно- психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического зарождения и т.д.

Принудительная мотивация по определению проф. Иванова С.В. [8 с. 288] основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование – воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ- стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [31].

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий – косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов- стимулов.

В) По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю рисунок 11.



**Рисунок 11. Источники возникновения мотивов**

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями по мнению Щукина В. В. [22с.30].

По внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам. Руководителям очень важно знать о наличии этих двух видов мотивации, так как эффективно управлять можно только опираясь на внешнюю мотивацию, но при этом принимать во внимание и возможное возникновение определенных внутренних мотивов рассматривает в своей работе Ильин Е.П. [18 с. 350].

Г) По направленности на достижение целей организации различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому рисунок 12.



**Рисунок 12. Направленности на достижение целей**

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение

авторитета работника и доверия к нему в коллективе , поручение особо важной работы и т.п.

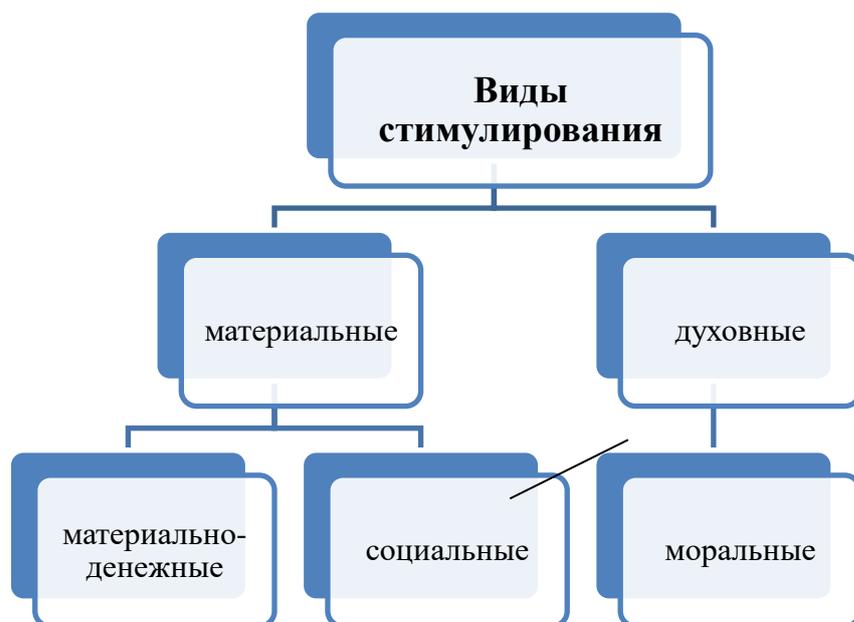
Отрицательная мотивация - это, прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь «запретных зон», последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны считает автор своей работы Кузнецова М.И. [20 с. 325].

#### ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Важнейшим видом стимулирования является материальный, призванный играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов [15].

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно одной из расширенной трактовки российского ученого Кибанова А.Я. [19с. 269] моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим. Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования рисунок 13.



**Рисунок 13. Классификация видов стимулирования**  
**МАТЕРИАЛЬНО-ДЕНЕЖНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ**

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты [23].

**Материально-денежное стимулирование** – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности по определению Ильина Е.П. [18].

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной. Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течение трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме. Поэтому руководителю нужно вести постоянное

наблюдение за работой сотрудника и определять какой вид стимулирование лучше к нему применить за выполнения определенной работы: доплата – это, или надбавка к заработной плате, компенсация или же премирование [32].

#### СОЦИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальный, представляется как материально-неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально-неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Из публикации проф. Иванцевича Д.М. [32с.67] следует, что материально – неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они обладают свойством выделять поощряемого работника из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Эффективное использование огромного побудительного потенциала материально – неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода [30].

#### МОРАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ

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 которые 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 понимает российский ученый Романов А.Н. [42с.301].

Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность.

## Выводы по первой главе

Многие видные ученые такие как: А. Маслоу, Д. Мак Клеlland, Ф. Герцберг, Ф. Врум, Портер – Лоурера, Д. Макгрегор пытались изучить потребности и основные мотивы поведения человека. Они искали наилучший метод мотивации и стимулирования человека для побуждения его к повышению производительности труда. Мотивация - это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.

Таким образом, можно сделать такой вывод , что важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, т.е. то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Подводя итоги ещё раз охарактеризуем важные моменты.

Во-первых, для создания эффективной системы стимулирования необходимо осознать движущие мотивы.

Во-вторых, мотивация труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование организации стимулирования в условиях МДОУ ДС №47 г.**

### **2.1. Организационная характеристика базы исследования**

Краткая характеристика и история МДОУ «ДС №47»

Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №47 Копейского городского округа расположен по адресу: 456658 Челябинская область, город Копейск, 26-Партсъезда 5-а.

МДОУДС №47 размещен в здании общей площадью 5205,5 кв.м., рассчитанный на 140 детей.

Построен детский сад 26.04.1979г. АО Птицефабрикой «Челябинская». 01.01.1998г. МДОУ №47 переведено в ведение Управления образования Администрации г. Копейска. До этой даты ДОУ функционировал в ведомстве АО Птицефабрика «Челябинская». С 1 ноября 1999 года переименован в Муниципальное дошкольное образовательное учреждение детский сад №47 Копейского городского округа - детский сад третьей категории. 1 октября 2013г. МДОУДС №47 был переведен на самостоятельный баланс [52]. С 6 июня 2017г в название детского сада были введены кавычки МДОУ «ДС№47» .

Территория детского сада занимает 1630,8 кв. м., для каждой группы есть отдельный участок, на котором размещены игровые постройки, есть теневые навесы [52].

Комплектование групп

В ДОУ комплектуются:

- Шесть групп – дошкольного возраста от 3 - 7 лет.

Комплектованием детских садов занимается Управление образования.

Если проанализировать численность контингента детского сада за последние три года , что отражено в таблице 2, то можно наблюдать следующую динамику. Численность контингента в детском саду растет. Если в 2017 году по сравнению с 2016 годом она возросла на 106 %, то в 2018 году по сравнению к 2016 году на 107%, а 2017 году на 101%.

Таблица 2.

## Динамика комплектование групп в МДОУ «ДС№47» с 2016-2018гг.

возрастная группа	Кол-во детей		
	2016	2017	2018
1. Смешанная группа. «Цыпленок» (3-5 лет)	28	30	30
2. Средняя «Ласточка» (4-5 лет)	29	30	31
3. Вторая младшая группа «Синичка» (3-4 года)	27	30	30
4. Смешанная дошкольная группа компенсирующей направленности (5-7 лет)	28	29	30
5. Подготовительная группа «Снегирь» компенсирующей направленности (6-7 лет)	28	30	30
6. Старшая группа «Аист» компенсирующей направленности (6-7 лет)	28	30	30
<b>ИТОГО:</b>	169	179	181

Деятельность МДОУ «Детского сада №47» осуществляется в соответствии с Уставом и законодательством РФ, лицензией на педагогическую деятельность. В ДОУ имеются Устав ДОУ, договор с учредителем, договор между родителями и ДОУ. Всеми работниками соблюдаются правила по охране труда, создаются и обеспечиваются безопасные условия для жизни воспитанников и сотрудников. Создание безопасных условий для воспитанников и сотрудников определяется положением по охране труда и должностными обязанностями по охране труда. Неукоснительно соблюдаются правила пожарной безопасности и все требованиями пожарного надзора. В ДОУ санитарно-гигиеническое состояние соответствует санитарным правилам и требованиям. Соблюдается питьевой, воздушный и тепловой режимы. Для участников образовательного процесса реализуется возможность участие в управлении детским садом через общее собрание трудового коллектива и общие собрания родителей, педагогический совет [52].

Организация деятельности ведется по годовому плану работы, где предусмотрена работа с персоналом, детьми и родителями, работа по преемственности со школой. Образовательный процесс ведется в форме интегрированных занятий, учитывающих интерес и любопытство детей, группами, подгруппами детей и индивидуально. Непосредственно образовательная деятельность строится в соответствии с утверждённой сеткой [52].

Созданы условия для взаимодействия разного возраста: проводятся совместные игры, прогулки, занятия, праздники. Обеспечивается баланс между занимательным делом и регламентированной деятельностью и свободным временем детей между разными видами активности детей (умственной и физической). Также для предупреждения утомляемости детей используются на занятиях физкультминутки.

Обучаются педагогические работники на пед. советах, семинарах, на занятия МО. Также повышают свою квалификацию на курсах переподготовки в ЧИПКРО. Образовательный уровень педагогов соответствует квалификационным требованиям. Педагоги ДОО активно участвуют в работе городских методических объединений.

Из всего вышесказанного следует, что МДОУ «ДС №47» это бюджетная образовательная организация, которая подчиняется всем государственным стандартам и нормативам. Финансирование на нужды Детского сада и на оплату труда сотрудников поступают как из областного бюджета так из местного (городского) бюджета. Финансирование на ФОТ целевое, поэтому строго проверяется вышестоящими органами. Денежные средства выделяются по утвержденному годовому плану, поэтому задача руководства с бухгалтерией стоит произвести расчет оплаты труда и распределить стимулирующие средства в рамках выделенной суммы [53].

## 2.2 Анализ кадрового состава в МДОУ «Детского сада №47»

В детском саду работает 46 сотрудников. Работают как сотрудники с длительным стажем работы так и молодые работники. Из них педагогов – 18, в том числе один музыкальный руководитель, один инструктор по физической культуре, три учителя-логопеда, старший воспитатель и 12 воспитателей. Обслуживающий и вспомогательного персонала 28 человек.

В таблице 3 отражена характеристика кадрового состава МДОУ «ДС№47», с динамикой движения за три года. При анализе этих данных, видно, что самая высокая численность сотрудников в 2018 году, по сравнению 2017г. она увеличилась на 3 человека (104%), с 2016 г. на 4 человека (109,5%). Если же рассматривать характеристику по должностям, то видно, что увеличение произошло за счет учителя – логопеда, младшего воспитателя, повара, а с 2017 г. педагога-психолога.

**Таблица 3.**

### Характеристика кадрового состава МДОУ

	По штатному расписанию	Фактическая численность человек		
		2016г.	2017г.	2018г.
Заведующий	1	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1	1
Бухгалтер	2	1	1	1
Старший воспитатель	1	1	1	1
Воспитатели	13	12	12	12
Музыкальный руководитель	2	1	1	1
Педагог -психолог	0,5	-	1	1
Инструктор по ФК	0,75	1	1	1
Учитель-логопед	3	2	2	3
Младший воспитатель	10	9	9	10
Заведующий хозяйством	1	1	1	1
Повар	4	2	2	3
Кладовщик	1	-	-	-
Сторож	3	3	3	3

Подсобный рабочий	2	1	1	2
Рабочий по стирке	1,75	1	1	1
Рабочий по комплексному обслуживанию здания	1	1	1	1
Калькулятор	0,5	-	-	-
Специалист по кадрам	1	-	-	-
Специалист по охране труда	1	1	1	1
Специалист в сфере закупок	1	1	1	1
Дворник	2	1	1	1
Всего	53,5	42	43	46

Численность уволенных за последние три года составила: 2016г. – 6 человек ( из них педагог – 1ч, прочий персонал 5ч.), 2017г. – 11 человек ( педагог –2ч., прочий персонал – 9ч.), 2018г. – 14 человек ( педагог – 2ч., прочий персонал – 9ч.).

Исходя из этих данных можно посчитать коэффициент текучести , по формуле

$K_T = \frac{Ч_u}{Ч_o}$ , где  $K_T$  – это коэффициент текучести

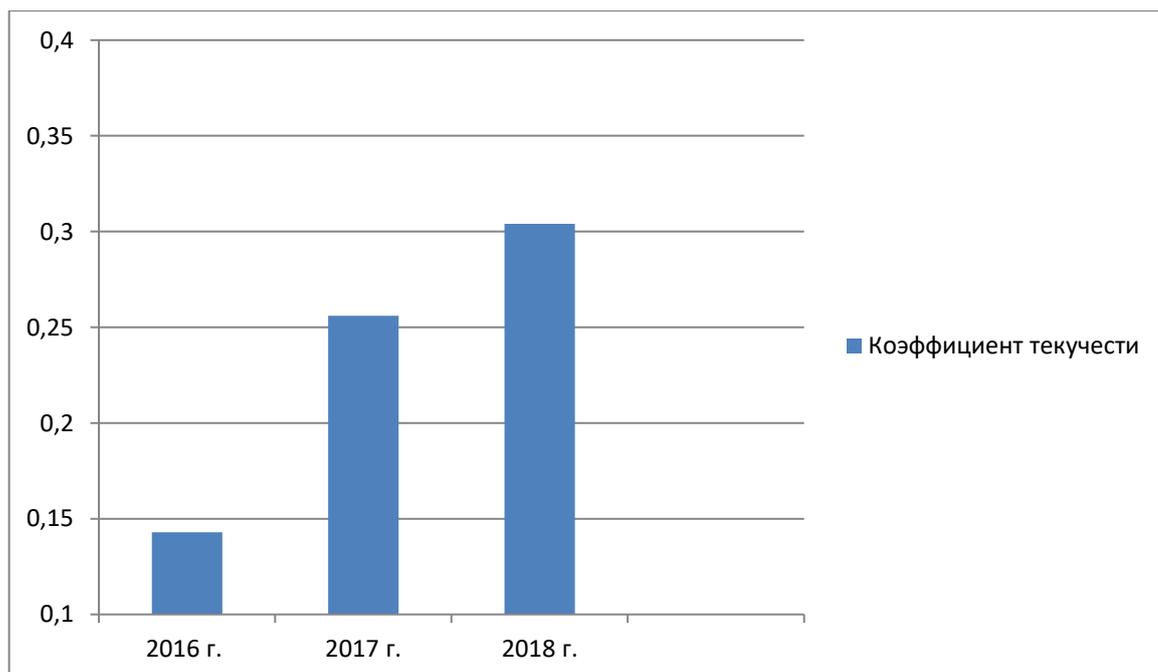
$Ч_u$  – численность уволенных;

$Ч_o$  – общая численность.

$$K_T 2018г = 14 \div 46 = 0,304$$

$$K_T 2017г = 11 \div 43 = 0,256$$

$$K_T 2016г = 6 \div 42 = 0,143$$



**Рисунок 14. Динамика текучести кадрового состава.**

Отсюда видно, что коэффициент текучести в 2018 году возрос по сравнению с 2017 и 2016 годами.

**Таблица 4.**

**Динамика состава сотрудников МДОУ «ДСН№47»  
за период с 2016-2018гг.**

Показатели	Фактические данные			Изменение (+ -)			
	2016	2017	2018	Абсолютные		Относительные	
				2017 к 2016	2018 к 2017	2017 к 2016	2018 к 2017
1.Гендерный состав:							
Мужчины	1	1	1	-	-	-	-
женщины	41	42	45	1	3	2,4	7,1
2.Квалиф-ый состав:							
руководитель	1	1	1	-	-	-	-
специалисты	4	4	4	-	-	-	-
педагоги	17	18	18	1	-	5,88	-
обслуживающий персонал	20	20	23	-	3	-	15
3.Возрастной состав:							
До 30 лет	3	3	4	-	1		33,33
30-39 лет	10	10	12	-	2	-	20
40-49 лет	17	18	18	1	-	5,88	-
50-59 лет	7	7	7	-	-	-	-
60-65 лет	5	5	5	-	-	-	-

4. По уровню образования:							
Высшее	11	14	12	2	-2	27,27	-14,29
Средне- профессиональное	20	18	22	-2	4	-10	22,22
Среднее							
Итого:	11	11	12	-	1	-	9,09
	42	43	46	1	3	2,38	6,98

В таблице 4 отражена динамика кадрового состава сотрудников МДОУ «ДС№47», по различным показателям. Наблюдается увеличение численности женского персонала по сравнению 2017 года с 2016 годом на 2,4%, а 2018 года с 2017 годом на 7,1%. Если же рассматривать квалификационный состав МДОУ, то 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла численность педагогов на 5,88 %, а 2018 г. по сравнению к 2017г. возросла численность обслуживающего персонала на 15%. Также наблюдаются изменения в возрастном составе. 2017г. по сравнению с 2016г. возросла численность сотрудников от 40-49 лет на 5,88%, а в 2018г. по сравнению с 2017г. возросла численность сотрудников до 30 лет на 33,33%, от 30-39 лет до 20%, что говорит о «омоложение» коллектива. При рассмотрении такого показателя как уровень образования, то 2017г. по сравнению с 2016г. заметно увеличение сотрудников с высшем образованием на 27,27%, а средне-профессиональное образование снизилось на 10%, это произошло за счет того, что некоторые педагоги закончили высшее заочное обучение в 2017г. В 2018г. по сравнению с 2017г. наблюдается снижение сотрудников с высшем образованием на 14,29% , а средне–профессионального увеличение на 22,22%, также идет увеличение сотрудников со средним образованием на 9,09%, что говорит о смене контингента кадрового состава МДОУ.

### **2.3 Анализ и оценка системы мотивации и стимулирования персонала МДОУ «ДС №47»**

Оплата труда на МДОУ «ДС №47» производится, согласно утвержденным локальным актам : Положению об оплате труда, Положению по распределению выплат стимулирующего характера, а также штатному расписанию и трудовым договорам с работниками. В Положении об оплате труда прописаны все должностные оклады по категориям должностей, а также первоочередные стимулирующие выплаты ежемесячного и единовременного характера [53]. К первоочередным ежемесячным стимулирующим выплатам относятся выплаты педагогам :

- за категорию ( от 12-20% от оклада) или педстаж (от 2-10%);
- за коррекционную группу (20% от оклада);
- надбавка молодому специалисту;
- за присмотр за ребёнком – инвалидом.

прочему персоналу относятся:

- за присмотр за ребёнком – инвалидом ;

Однако при отсутствии или недостатке соответствующих (бюджетных ) финансовых средств руководитель учреждения вправе приостановить выплату стимулирующих надбавок, уменьшить либо отменить выплату, предупредив работников об этом в установленном законодательством порядке, по согласованию с представительным органом работников [53].

В Положении по распределению выплат стимулирующего характера, прописано, что распределение средств стимулирующего характера производится комиссией от 3 до 7 человек, в которую включены заведующий, председатель профсоюзного комитета, старший воспитатель, а также представители от педагогов и прочего персонала, в МДОУ она состоит из 5 человек [54]. Комиссия создает критерии по которым ведется распределение стимулирующих выплат .

Критерии по распределению выплат стимулирующего характера в МДОУ «ДС №47» отражены в следующих приложениях к Положению об оплате труда МДОУ «ДС №47» (в приложениях 3,4,5) [53].

После начисления основной оплаты труда и первоочередных стимулирующих выплат, при экономии средств, комиссия распределяет выплаты стимулирующего и премиального характера. На заседаниях комиссии заслушиваются все служебные записки членов комиссии, по работе сотрудников за истекший период, на основании чего комиссия распределяет суммы стимулирующих и премиальных выплат [54].

Рассмотрим таблицу 5 в которой содержится данные, об изменениях фонда заработной платы (ФЗП) в исследуемой организации с 2016 -2018гг.

**Таблица 5**

**Динамика фонда заработной платы в МДОУ «ДС№47» по категориям работников с 2016 – 2018гг.**

Категории работников	Средняя численность работников			Фонд зар/платы (ФЗП) тыс.руб			Средняя зар/плата тыс. руб.			Отклонения средней з/пл тыс.руб.	
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2017 к 2016	2018 к 2017
Всего работников	37,4	37,3	39,3	8337,9	8555,7	11689,7	18,62	18,13	24,79	-0,49	6,66
руководитель	1	1	1	371,0	418,2	421,4	30,92	34,85	35,12	3,93	0,27
Главный бухгалтер	1	1	1	380,6	382,1	408,2	31,71	31,84	34,02	0,13	2,18
педагоги	17,6	17,2	17,7	5145,0	5241,8	6686,9	24,95	24,63	31,48	-0,32	6,85
Младшие воспитатели	7,3	7,6	8,1	1081,2	1038,4	1907,7	11,85	10,67	19,63	-1,18	8,96
Прочий персонал	10,6	10,5	11,5	1360,1	1475,2	2266,4	10,77	10,7	16,42	-0,07	5,72

В таблице 5 отражено изменение средней численности работников, ФЗП и средней заработной платы за три последних года. Если рассматривать среднюю заработную плату по категориям работников, то увидим следующие изменения:

— Заработная плата руководителя 2017г. по сравнению с 2016 увеличилась на 12,7% (3,93т.р), а 2018г. по сравнению 2017г увеличилась на 0,8% (0,27т.р),  
- главного бухгалтера 2017г. к 2016г.возросла на 0,13% (0,13т.р.), а в 2018г. к 2017году на 6,84%(2,18 т.р).

У остальных категорий работников также произошло повышение заработной платы в 2018 году :

– у педагогов 2017г. к 2016г на -1,28% (-0,32 т.р), а в 2018г. к 2017г. возросла на 27,81% ( 6,85 т.р), исходя из этого можно сделать вывод, что средняя заработная плата педагогов в 2018 г. значительно возросла;

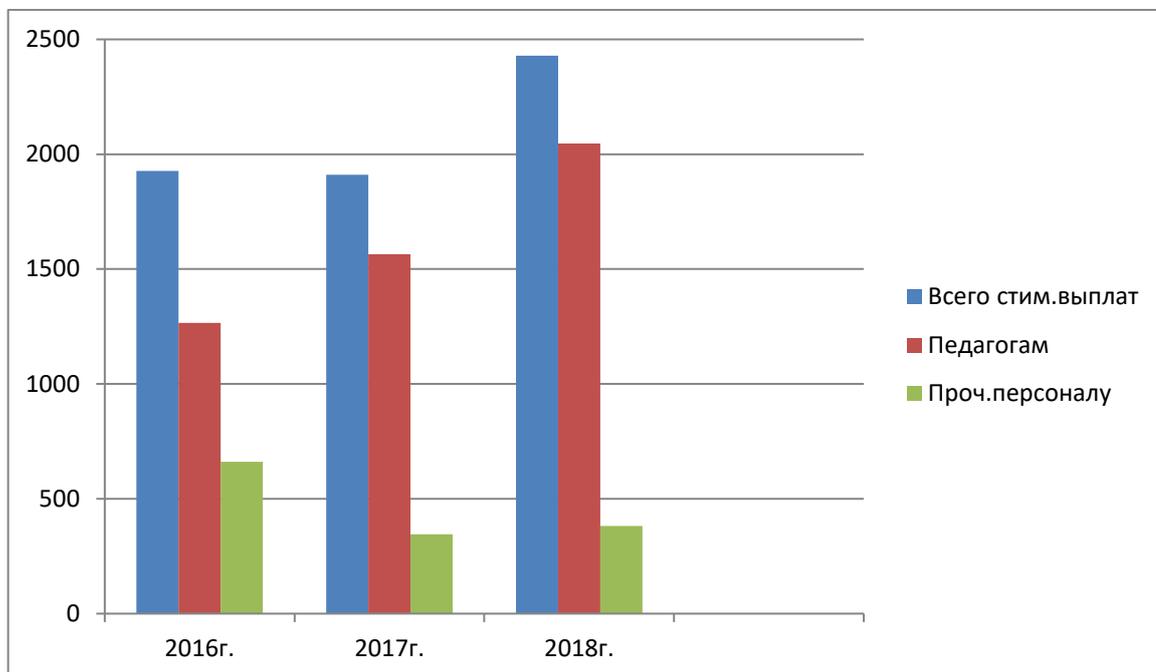
– у младших воспитателей 2017г. к 2016г. снизилась средняя зарплата на 9,96% (-1,18т.р), а в 2018г. к 2016г. увеличилась на 83,97% (8,96 т.р.) это произошло за счет значительного увеличения МРОТ и областного финансирования ;

– у прочего персонала в 2017г. к 2016г. снизилась средняя заработная плата на -0,65% (0,07 т.р), а 2018г. к 2017г. увеличилась на 53,45% (5,72 т.р.) ,также наблюдается повышение средней заработной платы за счет увеличения МРОТ и совмещения должностей.

Согласно проведенному анализу можно сделать следующий вывод, что повышение заработной платы сотрудников вызвано увеличением ФЗП. В 2017г. он возрос по сравнению с 2016г. на 217,8 тыс. рублей, а в 2018г. по сравнению с 2017г возрос на 3134,00 тыс. рублей.

Если же рассматривать непосредственно долю стимулирующих выплат за три последних года, что хорошо отражено в динамике стимулирующих выплат рисунок 15. То можно увидеть , что самый высокий показатель стимулирующих выплат в 2018году. В 2017г. и 2016г. общее значение стимулирующих выплат было примерно одинаковое. При этом львиная доля стимулирующих выплат по всем трем годам принадлежит педагогам ( а их численность – 18 чел.), прочему же

персоналу остаётся лишь маленький процент от общей суммы стимулирующих выплат ( в 2016г. – 32% ( 660,6 т.руб.); 2017г. – 15,5% (345,0 т.руб); 2018г. – 15,7% (382,3 т.руб.). Отсюда вытекает, что основной процент текучести кадров выпадает на прочий персонал.



**Рисунок 15. Динамика стимулирующих выплат в МДОУ «ДС№47» с 2016–2018гг.**

Проанализировав ситуацию в области мотивации персонала в МДОУ «ДС №47» можно указать на ряд факторов, влияющих на удовлетворенность работника системами оплаты труда и стимулирования это:

– удовлетворение работника вознаграждением за свой труд частично зависит от того, насколько его ожидания совпадают с тем, что он действительно получает. Чувство удовлетворения или же неудовлетворения возникает в процессе сравнения своей работы, квалификации, образования и прикладываемых трудовых усилий с внешними и внутренними факторами, стимулирующими труд, то есть отдачей от труда.

– удовлетворение работника оплатой труда также связано с тем, как аналогичный труд оплачивают в других организациях, т.е. работник сопоставляет соотношение вклад/отдача для себя с аналогичным соотношением с другими работниками. Здесь следует отметить, что разные люди по – разному оценивают

свой вклад в производственную деятельность. Существует тенденция переоценки своего вклада в работу в тех областях, где работник чувствует себя наиболее уверенно; эта же тенденция характерна для тех случаев, когда некая работа выполнена особенно успешно. Для работников обычным делом является оценивать свой трудовой вклад значительно выше, чем вклад их начальников. Для начальников же характерна переоценка своего вклада по отношению к подчиненным. Проблему усугубляет отсутствие умения общаться: дружеские отношения с подчиненными, неумение дать искреннюю оценку деятельности подчиненного приводит к тому, что работник начинает переоценивать свой вклад в дело, что в свою очередь порождает неудовлетворение оплатой своего труда.

– часто работники неправильно воспринимают оценку трудового вклада своих коллег, что также является источником неудовлетворения. Кроме того, существует тенденция переоценки размеров оплаты труда своих коллег, что не позволяет взвесить его соответствие их трудовому участию. Недовольство оплатой труда и неприязненное отношение к коллегам часто возникают из-за отсутствия точной информации об окладах или заработной плате других сотрудников.

– в конечном итоге удовлетворение работника зависит от комплекса поощрительных мер. Очевидно, что моральное и материальное стимулирования одинаково важны, и не могут быть замещены одно другим. Работники, получающие высокую зарплату за однообразный нетворческий труд, могут высказывать недовольство отсутствием морального стимулирования; а работники, получающие невысокую зарплату за интересную работу могут быть недовольны именно отсутствием материального стимулирования их труда

– критерии по стимулированию должны быть доступны, прозрачны и понятны для каждого работника учреждения.

До проведения анализа и разработки новых критериев по оценке труда работников МДОУ «ДС№47». Распределение стимулирующих выплат происходило очень ограничено. Зачитывались показатели о проделанной работе

за месяц от руководителей подразделений и распределялись стимулирующие выплаты, подгоняемые в протоколах под критерии указанные в приложениях к Положению по оплате труда (Приложения 3,4,5). По сути работникам были непонятны те заумные термины кому и за что и сколько были распределены стимулирующие выплаты, поэтому очень часто после распределения возникали конфликтные ситуации, где работники требовали пояснения за что же конкретно они получили или не получили их. Также распределение шло в основном на педагогический состав МДОУ, т.к. ФОТ который финансируется из областного бюджета выделяется на педагогов, младших воспитателей и заведующего, с условием, что 60% от этого фонда будет распределено на педагогов. Прочий же обслуживающий персонал финансируются из местного (городского бюджета), где ФОТ очень мал, покрывает только расходы на основную часть оплаты труда и компенсационные выплаты, поэтому процент стимулирующих выплат очень низкий по прочему персоналу.

Обострение обстановки в коллективе, возникновение конфликтных ситуаций, все это подтолкнуло руководство МДОУ к разработке рекомендаций к совершенствованию системы мотивации работников.

## **2.4. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников МДОУ «ДС№47»**

В связи с разнообразием базовых моделей образовательного процесса, которые формируют цели обучения, его содержание методы и технологии преподавания универсальных предложений по оптимизации мотивационного процесса быть не может. Тем не менее, возможно предложить ряд методов мотивации, которые могут способствовать положительным изменениям.

Первое предложение вызвано низким уровнем оплаты труда в бюджетных организациях, в том числе и учреждениях образования. Поэтому основным мотивирующим фактором в государственных образовательных учреждениях будет являться материальное стимулирование. Речь идет не столько о простом повышении заработной платы, сколько о создании прозрачной системы стимулирования, в рамках которой, работник владел бы полной информацией, сколько денег он заработает за выполненную работу [54].

Второе предложение так же связано с материальным премированием. Система стимулирования должна содержать такой показатель как «эффективность воспитания».

Еще одним способом совершенствования мотивационного механизма, предпринятым со стороны администрации, может быть создание установки на единую ориентацию в восприятии организации как внутри нее, так и вовне, чувства принадлежности к организации. Это возможно в результате проведения исследования на тему: «Какие условия необходимы педагогу для успешной работы?». Данный опрос был проведен в МДОУ «ДС №47» и его исследование показало, что для сближения администрации учреждения образования и педагогического состава, а также для эффективного стимулирования работника необходимо соблюсти следующие условия:

1. Работник должен быть уверен, что эффективный труд будет соответственно оценен.

2. Работник должен считать получаемый вид поощрения наиболее важным для себя. Некоторые работники заинтересованы в продвижении по службе, поскольку они хотят власти; другие же заинтересованы в повышенной пенсии, поскольку достигли пожилого возраста и хотят отдохнуть, не заботясь о деньгах.

3. Работник должен быть уверен, что определенный уровень личного трудового вклада приведет к повышению эффективности работы ОУ в целом.

Путем опроса работников МДОУ были выявлены ряд предложений для повышения эффективности работы сотрудников ОУ. Также для педагогического состава была составлена карта эффективности деятельности педагогического персонала, при добросовестном заполнении этой карты каждый педагог может сам подсчитать количество баллов за отработанный период. Педагоги к 20-му числу каждого месяца должны заполнить данную карту. В конце каждого месяца на заседании комиссии по распределению стимулирующих и премиальных выплат будут подсчитываться итоги работы МДОУ в целом и каждого сотрудника в отдельности, по педагогам для подсчета баллов будут учитываться карта эффективности деятельности педагогического персонала (Приложение №1). Также комиссией и администрацией МДОУ были разработаны ряд новых критериев для повышения эффективности работы младшего педагогического и обслуживающего персонала.(приложение №2).

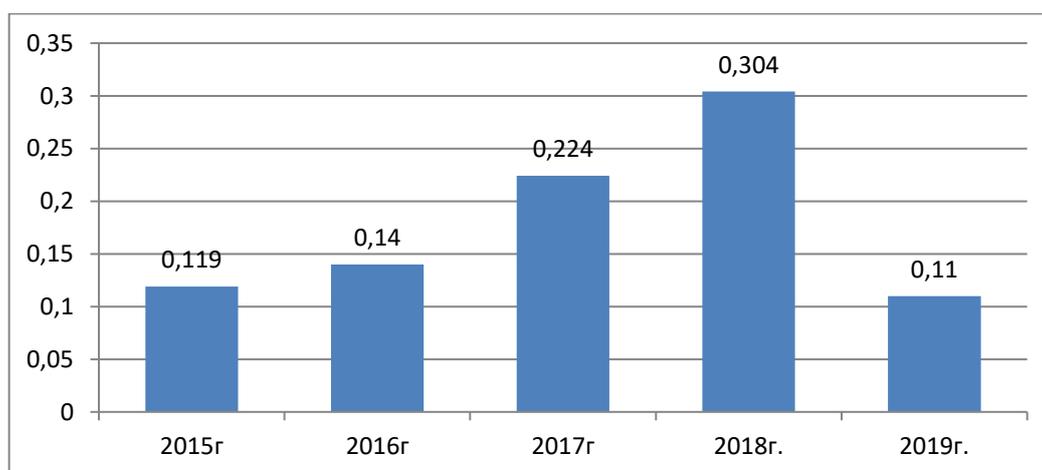
Реализация вышеуказанных мероприятий, учет выявленных факторов на удовлетворенность работника системами оплаты труда и стимулирования и условий для эффективного стимулирования позволят, с нашей точки зрения, повысить систему мотивации и стимулирования персонала, а, следовательно, качество образования.

Прогнозные значения показателей эффекта проведения предложенных мероприятий по основным направлениям расчета сведены в таблице 6.

**Таблица 6**

№ п/п	Наименование показателей эффективности	Показатели в %		
		2017г.	2018г.	2019г.
1	Посещаемость	67	74	90
2	Заболеваемость	56	43	15
3	Травматизм	5	7	0
4	Выполнение санитарно – гигиенического режима	75	78	98
5	Жалобы родителей	36	32	10
6	Участие в методических мероприятиях, конкурсах сотрудников	20	40	80
7	Разработка и реализация проектов, социально – значимых акций ( оформление проекта, выставка работ проект, отчетная документация по проекту)	60	70	95
8	Участие и результативность участия детей в спортивных, досуговых и социально – значимых мероприятиях, детских праздниках	34	96	98

Если провести сравнение показателей эффективности работы персонала в МДОУ «ДС№47» , то можно увидеть что все положительные показатели в прогнозируемый период 2019г. должны возрасти, после введения новых критериев и показателей в систему стимулирования сотрудников по сравнению с другими годами, а отрицательные сократиться. Также в качестве одного из направления расчета экономического эффекта предлагаемых мероприятий можно выделить – эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива.



**Рисунок 12. Динамика эффекта снижения коэффициента текучести кадров в МДОУ «ДС №47» на период 2015-2019гг..**

Из данной диаграммы хорошо видно, что ожидаемый эффект должен, сократить текучку кадров в МДОУ и приведет к равновесию в трудовом коллективе в 2019 году (ожидаемый процент текучести не более 10% или 4 человека), что улучшит обстановку которая сложилась в 2018 году (14 человек или 30% текучести).

Наибольший эффект от запланированных мероприятий, ожидается увидеть от участия Детского сада и педагогического персонала в конкурсах в рамках реализации приоритетного национального проекта «Педагог года».

Затраты на замещение работников (снижение производительности самого работника и членов коллектива, затраты на исправление ошибок новичка и т.д.) составляют: для специалистов – до 80% их годовой заработной платы, для вспомогательного персонала – до 30%.

Оценка эффективности проведённых мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации особенно в условиях некоммерческой организации.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в Детском саду, она особенно важна для прочего облаживающего персонала, так как их ФОТ не велик и у руководства нет возможности увеличить материальное стимулирование.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- повышение квалификации сотрудников;
- овладение средствами ИКТ;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- 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.).

Предложенные мероприятия по повышению профессиональной квалификации педагогов будет способствовать:

1. Представлению опыта работы на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.
2. Публикации материалов педагогической деятельности в периодической печати и выставление на сайте Детского сада.
3. Выступлению на городских методических мероприятиях;
4. Проведению дней открытых дверей для педагогов из других детских садов;
5. Участию в конкурсах и мероприятиях на муниципальном, региональном и федеральном уровнях.

Необходимо отметить и значимость разработанных мероприятий по повышению мотивации сотрудников. Согласно внесённым изменениям в оценки критериев эффективности деятельности педагогов каждый сотрудник будет заинтересован в творческом, индивидуальном подходе к исполнению своих должностных инструкций. Сотрудник мотивирован, когда получает признание других сотрудников организации, в том числе и от руководителя. Разработанные рекомендации способствуют повышению эффективности системы стимулирования персоналом, что, в конечном счёте, улучшить результативность работы сотрудников и привлечёт дополнительные денежные средства в бюджет учреждения.

## Выводы по второй главе

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер как материального, так и нематериального стимулирования, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности работника с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

После проведения анализа кадрового состава и системы мотивации и стимулирования оплаты труда работников МДОУ «ДС№47» были обнаружены недостатки и несовершенства данной системы. Усиление текучести кадров за три последних года, особенно прочего обслуживающего персонала, стало следствием снижения материального стимулирования сотрудников. Все это способствовало к созданию рекомендаций по совершенствованию стимулирования работников МДОУ.

Таким образом, данные рекомендации по совершенствованию стимулирования работы в МДОУ «ДС№47» сотрудников являются экономически обоснованными и целесообразными. При честном и добросовестном заполнении педагогами карты эффективности, педагог будет видеть результат своей работы за текущий месяц. А также испытывать чувства удовлетворения или неудовлетворения проделанной работой.

Результатом же удачного внедрения рекомендаций, будет получение учреждением положительного как экономического, так и социального эффекта. Улучшится морально-психологический климат в коллективе, появится стремление педагогов творческой и инновационной деятельности, что приведет к поднятию престижа Детского сада.

## Заключение

Новые экономические отношения, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой.

В заключение работы отметим наиболее существенные моменты.

Во-первых, мотивация труда – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Во-вторых, с точки зрения системного подхода в управлении персоналом следует отметить, что подсистема мотивация представляет собой одну из системообразующих. Анализ структуры личности и трудового поведения показывает, что именно мотивация определяет направленность личности и является звеном побуждения, в котором происходит придание личностно-значимого смысла управленческим стимулированием. Поэтому можно разрабатывать сколько угодно «совершенные» системы стимулирования труда, но если они не будут учитывать мотивы конкретных работников организации, то будут отторгнуты объектом и не принесут ожидаемого эффекта.

Система стимулирования и оплаты труда должна быть доведена до всех сотрудников. Должна быть разработана система оценивания личного вклада работника и для достижения правильного и справедливого распределения фонда стимулирующих выплат, необходимо чтобы было соответствующее

финансирование. Не возможно добиться эффективности труда сотрудников , когда в одном коллективе для одних категорий сотрудников есть стимулирующие выплаты , а для других нет. В целом разработки стимулирования труда в МДОУ «ДС№47» достаточно эффективны, могут позволить повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и творческую активность, что положительно скажется на результатах деятельности учреждения, но при соответствующем финансировании.

Мероприятия по повышению мотивации сотрудников будут способствовать осознанию важности преобразований в Детском саду, а также для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

И так как самым мощным мотивирующим средством трудового поведения человека является интерес к работе. Чем больше знаний имеет человек, чем выше его квалификация, тем больше он будет стремиться к интересной работе. Удовлетворение будет приносить содержание работы, ее процесс, а не только плата за труд. В интересной работе человек раскрывает способности, реализует свой психологический потенциал.

Разработанные рекомендации будут способствовать повышению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала, что, в конечном счёте, улучшит результативность работы МДОУ «Детский сад №47».

## Список используемой литературы

1. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. Владивосток: ДВГАЭУ, 2013
2. Цветаев В.М. Кадровый менеджер/В.М.Цветаев.– М.:Проспект,2016.–285с
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия/ Е В Маслов.– М.: ИНФРА–М, 2014.–230с.
4. Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда / Управление персоналом, 2013,№ 6, с.96
5. Егоршин А.П. Управление персоналом/А.П.Егоршин.– НижнийНовгород:НИМБ , 2017– с.48
6. Иванов Ю.В. Соционическая типология руководителей // Управление персоналом , №10 , – 2013
7. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Управление персоналом, № 22 – 2014
8. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? — М.: Альпина Бизнес Букс, 2015 – с.288
9. Армстронг, М. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / Т. Стивенс. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013 – 489
10. Андреев В.В. Проблемы стимулирования руководителей и специалистов на промышленных предприятиях – М.: Альфа – Пресс , 2015 – №10, 21 – 23 с.
11. Аширов Д.А. Управление персоналом – М.: ТК Велби, 2016. - 245 с.
12. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования – М.: Юнити-Дана, 2012. –344 с.

13. Бирюк А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе – Бизнес без проблем. - 2012. - № 5. 45 – 52с.
14. Матросова А. Мотивация и стимулирование персонала – Градиент Альфа-2015.
15. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – М.: Издательский центр "Академия", - 2014. - 332 с.
16. Десслер Г. Управление персоналом – М.: Издательский центр "Академия", – 2013. –345 с.
17. Егоржин А.П. Управление персоналом – М.: МИКС, – 2012. – 235 с.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Мастера психологии – СПб.: Питер, –2012. – 350 с.
19. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом – М.: ИНФРА-М, – 2015. – 269 с.
20. Кузнецова М.И. Мотивация деятельности / М.И. Кузнецова. – СПб.: Фирма, – 2015. – 325 с.
21. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия М.: Инфра – М, – 2015. –343 с.
22. Щукин В.В. "Проблемное поле", или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала – Человек и труд– 2012. – № 6. С.23 – 45.
23. Байделл Т.К. Как улучшить управление организацией.– М.:Инфра–М,2012– 204 с.
24. З.Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента/Управление персоналом –2012 –33 с.
25. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием – М ,2012 – 97 с.
26. Дашков Л.П..Коммерция и технологии торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений – 3 – е изд., – М.: Издательско – книготорский центр «Маркетинг»,2013–112 с..

27. Дункан У.Д. Основопологающие идеи в менеджменте.— М.: Дело, 2014—128 с.
28. Егоршин А.П. Управление персоналом – НИМБ, 4 – изд–е 4, Н.Челябинск, 2015—720 с.
29. Елагин Ю.А. Технология и коммерческая деятельность: Учебное пособие, Екатеринбург, 2014 – 207 с.
30. Завалин П.Н. Инновации- современный подход к управлению производством. – К.: МАУП, 2012—221 с.
31. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии .М.: ГАУ, 2013 –312 с.
32. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016—67 с.
33. Калина А.В. Современный экономический анализ и прогнозирование.—К.: МАУП, 2014 –202 с..
34. Коротков Э.М. Концепции менеджмента. -М.: ДЕКА, 2015—112с.
35. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник для вузов – 5–е изд–е., 2015—430 с.
36. Ладанов И.Ю. Практический менеджмент. – М.: "Ника", 2013—200 с.
37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М. ИНФРА-М, Новосибирск.: НГАЭ и У, 2016—301 с.
38. Мотин Г.А. Менеджмент: Учебное пособие - Н.Челябинск: НИМБ, 2015—215 с. 20.
39. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2015—40 с.
40. Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность: Учебное пособие, Екатеринбург: Изд-во Урал.гос.унив-та, 2013—104 с.
41. Памбухчиянц В.К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебное пос.–2-е изд–е—М.: ИВЦ «Маркетинг», 2015—320с.

42. Романов А.Н. и др. Маркетинг. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015– 301 с..
43. Русинов Ф.М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений, – М.: ИНФРА–М, 2016–213 с..
44. Страхова О.А. Управление персоналом и занятость, 2014–116 с.
45. Управление организацией: под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А.Соломатина –3–е изд., перер. И доп.–М.:ИНФРА-М,2013–716 с.
46. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, 2015 –111 с.
47. Ховард К.М. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства. –М.: ИНФРА–М, 2016–219
48. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230- ФЗ. – М.: Проспект, 2017. – 191 с.
49. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230– ФЗ. – М.: Проспект, 2017. –132 с.
50. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230– ФЗ. –М.: Проспект, 2017. – 40 с.
51. Трудовой кодекс Российской Федерации: ФЗ от 21.12.2001 № 230– ФЗ. – М.: Проспект, 2017. – 180 с.
52. Устав МДОУ «ДС» №47.
53. Положение «Об оплате труда работников в МДОУ «ДС №47».
54. Положение « О распределение выплат стимулирующего и премиального характера МДОУ «ДС №47».

Карта эффективности деятельности педагогического персонала \_\_\_\_\_

За \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№	Критерий	Методика расчета/ показатель	Расчет баллов	Баллы	Примечание (за что поставили баллы)
1	Посещаемость	<p>Пример: Кол-во раб.дней в месяце-21, норма детей в группе -20, Вычисляем норму детодней: <math>21 \times 20 = 420</math> Выполнено по факту -380 (смотрим по таблице) Расчет % выполнения. <math>(380 \times 100\%) = 90,4\%</math> 420</p>	<p><b>4 балла</b> – 100% <b>3 балла</b> – 90-99,9% <b>2 балла</b> – 80-89,9% <b>1 балла</b> – 75-80% <b>0 балла</b> – менее 75%</p>		
2	Заболеваемость	<p>Пример: Кол-во дней, пропущенных по болезни детьми - 39 Кол- раб. Дней в месяце -21 Кол-во детодней : <math>21 \times 27 = 567</math> Расчет : <math>(39 \times 100\%) / 567 = 6,9\%</math></p>	<p><b>5 баллов</b> – 0% <b>4 балла</b> – до 5% <b>3 балла</b> – 5-9,9% <b>2 балла</b> – 10-14,9% <b>1 балла</b> – 15-16,9% <b>0%</b> выше 17%</p>		
3	Обеспечение охраны жизни и здоровья детей		<p><b>2 балла</b> – отсутствие детского травматизма <b>Лишение баллов по всем показателям</b> – травматизм зафиксирован.</p>		
4	Выполнение санитарно – гигиенического режима	Отсутствие замечаний по соблюдению сан-эпиденрежима в группе (приём пищи, проветривание, личная гигиена детей)	<p><b>3 балла</b> – нет замечаний <b>0 баллов</b> – нарушения зафиксированы, включая устные</p>		

5	Взаимодействие с родителями	Отсутствие конфликтов, жалоб	<b>2 балла</b> – отсутствие обращений родителей, <b>0 баллов</b> – Обращения имели место, включая устные <b>Лишение баллов по всем показателям</b> – конфликт или жалоба вышли за пределы ДОУ		
		Привлечение родителей к деятельности ДОУ	<b>2 балла</b> – участие родителей в мероприятиях, проводимых в ДОУ <b>1 балл</b> – участие родителей в мероприятиях проводимых в группе		
6	Методическая деятельность	Участие в методических мероприятиях, конкурсах	<b>3 балла</b> – на уровне города <b>2 балла</b> – на уровне ДОУ		
7	Реализация дополнительных проектов	Разработка и реализация проектов, социально – значимых акций ( оформление проекта, выставка работ проект, отчетная документация по проекту)	<b>3 балла</b> – наличие проекта <b>0 баллов</b> – нет проекта		
8	Участие детей в мероприятиях ДОУ	Участие и результативность участия детей в спортивных, досуговых и социально – значимых мероприятиях, детских праздниках	<b>2 балла</b> – участие 100% группы <b>1 балл</b> – участие более 90% группы		
9	Результативность образовательной деятельности ( мониторинг индивидуальных достижений воспитанников)	Положительная динамика уровня развития дошкольников по итогам диагностики	<b>3 балла</b> – низкий уровень до 15%, высокий – более 25%, <b>2 балла</b> – низкий уровень до 10 - 15%, высокий – более 15-25%, <b>1 балл</b> – низкий уровень до 20%, высокий – до 15%,		
10	Участие педагога в культурном досуге ДОУ	Участие в утреннике на другой группе, участие в выставке	<b>2 балла</b> – есть участие <b>0 баллов</b> – нет		

11	Особые условия труда	Работа в разновозрастной группе	1 балл – в группе 2 возраста		
		Адаптационный период	1 балл – на период адаптации		
		Работа не входящая в круг должностных обязанностей (уборка и благоустройство территории, ремонт и т.д.)	До 3 баллов		
		На усмотрение комиссии (отсутствие больничного листа, подменял отсутствующих сотрудников и др.)	До 4 баллов		
12	Штрафные баллы	Оставление детей в опасности – отсутствие на рабочем месте	Лишение премии до 100% - если на длительный период (более 30 минут), Снимается до 10 баллов – на период до 15 минут.		
		За конфликтное, бестактное отношение к коллегам	Снимается до 10 баллов		
		Нарушение трудовой дисциплины	Снимается до 10 баллов		
		За грубое отношение к детям	Снимается до 10 баллов		
		Несоответствующее ведение документации	Снимается до 5 баллов		
		За систематическое опоздание на смену	Снимается до 5 баллов		

Дата \_\_\_\_\_

Подпись педагога \_\_\_\_\_

Карта оценки деятельности младшего педагогического и обслуживающего персонала за

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

№	Ф.И.О.	Обеспечение санитарно-гигиенических и противопожарных условий в помещениях ДОУ	Выполнение сверх должностных работ	Отсутствие замечаний контролирующих органов	Участие в учебно-воспитательном процессе	На усмотрение комиссии (отсутствие больничного листа, подменял отсутствующих сотрудников и др)	Сохранность оборудования, приборов, материалов, посуды, спец.одежды и инвентаря.	итого

за наличие показателей - 1 балл, за отсутствия – 0 баллов

Приложение 3  
к Положению об оплате труда работников  
муниципального образовательного учреждения  
«Детского сада № 47» Копейского городского округа  
№75-ОД от 02.10.2017

**Перечень выплат стимулирующего характера, устанавливаемых  
педагогическим работникам МДОУ «ДС № 47»**

№ п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксирующая сумма)
<b>1. Выплаты за интенсивность, качество и высокие результаты работы</b>		
	1) за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения	100%
	2) за выполнение срочных и особо важных работ	50%
	3) за участие в экспериментах, апробации, конкурсах, проектах, мероприятиях	100%
	4) за руководство дошкольными методическими объединениями (предметными комиссиями)	20%
<b>2. Выплаты, учитывающие особенности деятельности учреждения и отдельных категорий работников</b>		
	1) при наличии у работника квалификационной категории: высшая квалификационная категория первая квалификационная категория вторая квалификационная категория	20% 12% 10%
<b>3. Выплаты за педагогический стаж работы или за квалификационную категорию</b>		
	1) за педагогический стаж работы свыше 30 лет	10%
	2) за педагогической стаж работы от 20 лет до 30 лет	8%
	3) за педагогической стаж работы от 15 лет до 20 лет	6%
	4) за педагогической стаж работы от 10 лет до 15 лет	4%
	5) за педагогической стаж работы от 3 лет до 10 лет	2%
<b>5. Стимулирующие выплаты по итогам работы</b>		
	1) по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год)	100%

**Примечания:**

- при наличии у работника двух или более оснований для данной выплаты, начисление производится по одному из них, по выбору работника.
- надбавка за выслугу лет устанавливается педагогическим работникам только по основному месту работы.

Приложение 4  
к Положению об оплате труда работников  
муниципального образовательного учреждения  
«Детского сада № 47» Копейского городского округа  
№75-ОД от 02.10.2017

Перечень выплат стимулирующего характера,  
устанавливаемых заместителю руководителя и главного бухгалтера,  
специалистам, служащим, учебно-вспомогательному персоналу, рабочим МДОУ  
ДС № 47

№п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксирующая сумма)
<b>1. Выплаты за интенсивность, качество и высокие результаты работы</b>		
	1) за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения (1 раз в год)	100%
	2) за участие в экспериментах, апробации, конкурсах, проектах, мероприятиях	100%
	3) за выполнение особо важных и срочных работ (1 раз в квартал)	50%
<b>2. Премияльные выплаты по итогам работы</b>		
	1) по итогам работы (месяц, квартал, полугодие, год)	100%

Приложение 5  
к Положению об оплате труда работников  
муниципальных образовательных учреждений,  
подведомственных управлению образования  
администрации Копейского городского  
округа Челябинской области

Перечень выплат стимулирующего характера, устанавливаемых педагогическим  
работникам, специалистам, служащим, учебно – вспомогательному персоналу,  
рабочим муниципальных учреждений, подведомственных управлению  
образования администрации  
Копейского городского округа

№п/п	Перечень выплат стимулирующего характера	Рекомендуемые размеры выплат стимулирующего характера (% от оклада или фиксированная сумма)
1.	<b>Выплаты за интенсивность, качество и высокие результаты работы</b>	
	1) за личный вклад работника в достижение эффективности работы учреждения в соответствии с достигнутыми показателями оценки эффективности работы учреждения	100
	2) за участие в экспериментах, апробации, конкурсах, проектах, мероприятиях	100
	3) за подготовку обучающегося, воспитанника-победителя или призера олимпиад, творческих конкурсов, спортивных соревнований	100
	4) за результаты прохождения промежуточной (итоговой) аттестации	70
	5) за работу по информатизации системы образования Копейского городского округа Челябинской области	20
	6) за выполнение особо важных и срочных работ	50
4.	<b>Премияльные выплаты по итогам работы</b>	
	по итогам работы (за месяц, квартал, полугодие, год)	100

**\*Примечание:**

Премияльная выплата не устанавливается (либо размер премияльной выплаты уменьшается) в случае:

- наличия у работника в отчетном периоде дисциплинарного взыскания;
- нарушения в отчетном периоде правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, санитарных правил, требований пожарной безопасности;
- наличия в отчетном периоде отсутствия на рабочем месте без уважительной причины, появления на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного опьянения, распития на рабочем месте в рабочее время спиртных напитков.