



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Повышение эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в
организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
30,64% авторского текста
Работа принята к защите
Рекомендована (не рекомендована)
«20» август 2021 г.
зав. кафедрой Э.В.?
(подпись) ФИО

Выполнил(а):
Студент(ка) группы ЗФ-509/114-5-Рад
Мироненко Елена Геннадьевна

Научный руководитель:
д. философ., н., доцент, профессор кафедры
экономики, управления и права
Иванова Ольга Эрнстовна

О.И.

Челябинск
2022 год

ОГЛАВЛЕНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Сущность трудовой мотивации персонала в организации	7
1.2. Инструментальность геймификации в организации	14
1.3. Условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации	20
Вывод по первой главе	27
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО КАЗЕННОГО ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 5» (МКДОУ «Д/С № 5»)	29
2.1 Общая характеристика организации	29
2.2 Анализ эффективности трудовой мотивации персонала образовательной организации	37
2.3 Рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации	45
Вывод по второй главе.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что любые организации часто сталкиваются со сложностями трудовой мотивации. Это проявляется в неудовлетворенности работой, некачественном выполнении должностных обязанностей. Причиной многих проблем организаций является отсутствие заинтересованности у персонала, поскольку работа далеко не всегда приносит удовольствие. Рабочие будни однообразны и монотонны, это порой надоедает. Именно поэтому, в современной системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Несмотря на заинтересованность организации в высокой мотивации персонала, это еще процесс побуждения работников для достижения личных целей, для удовлетворения собственных потребностей с помощью трудовой деятельности. Таким образом, мотивация персонала напрямую связана с повышением уровня социального благополучия.

Повысить эффективность труда возможно, если пробудить у сотрудников искренний интерес к процессу. На сегодняшний момент существует очень много способов воздействия на трудовую мотивацию, причем их количество растет постоянно.

К одной из эффективных методик управления персоналом относится геймификация. Она подразумевает разработку и внедрение игровых элементов в рабочие процессы. Применение геймификации в управлении персоналом – один из трендов последнего десятилетия. Геймификация способствует развитию и вовлечению сотрудников, тем самым позволяя достичь множества целей, в том числе и повышения эффективности трудовой мотивации персонала.

Актуальность исследования определяется:

- тенденциями в управлении персоналом;
- недостаточной разработанностью процесса совершенствования системы трудовой мотивации образовательной организации.

Сопоставление результатов исследований позволяет сделать вывод о том, что на сегодняшний день еще недостаточно изучены направления для повышения трудовой мотивации посредством внедрения геймификации в организации.

Актуальность, недостаточная разработанность данной проблемы, а также выявленные противоречия послужили основой для определения темы исследования: «Повышение эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в организации».

Актуальность темы работы предопределила выбор цели исследования, а также объекта и предмета исследования.

Объект исследования – трудовая мотивация.

Предмет исследования – геймификация как инструмент повышения трудовой мотивации.

Цель исследования – повышение эффективности трудовой мотивации персонала.

Задачи исследования:

- 1) изучить сущность трудовой мотивации персонала в организации;
- 2) рассмотреть инструментальность геймификации в организации;
- 3) изучить условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации;
- 4) осуществить характеристику организации;
- 5) проанализировать эффективность трудовой мотивации персонала образовательной организации;
- 6) разработать рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации.

Практическая значимость работы заключается в том, что на основе разработанных мероприятий посредством внедрения геймификации, возможно повышение эффективности трудовой мотивации персонала.

Для успешной реализации проекта, был разработан план внедрения, выполнены следующие мероприятия:

- а) осуществлена характеристика организации;
- б) проведен анализ эффективности трудовой мотивации персонала МКДОУ «Д/с № 5»;
- в) разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в МКДОУ «Д/с № 5».

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что внедрение предложенных результатов оказывает положительный, но краткосрочный эффект на рассматриваемую организацию. Направлениями дальнейшей разработки может быть развитие системы на прочих сотрудников организации.

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

- теоретические – изучение литературных источников, сравнение, обобщение, анализ научной и научно-методической литературы, структурно-функциональный анализ объекта и предмета исследования; выделение педагогических условий с заданными свойствами;
- практические – анкетирование, сравнительный анализ и наблюдение, изучение рабочей документации, систематизация и обобщение данных исследования, экономический анализ, PEST-анализ.

База исследования – Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 5» (сокращенное название – МКДОУ «Д/с № 5»).

Адрес базы исследования: 456541, Россия, Челябинская область, Коркинский р-н, р.п. Первомайский, ул. Октябрьская, д. 9.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников.

Текст выпускной квалификационной работы изложен на 76 страницах, список используемых источников составлен из 42 наименований, текст содержит 9 таблиц, 8 приложений.

В первой главе изучены теоретические аспекты трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в организации, а именно: сущность трудовой мотивации, проанализировали отечественную и зарубежную научные и периодический издания на тему мотивации персонала. Рассмотрели инструментальность геймификации в организации, изучили условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации.

Во второй главе проведена разработка рекомендаций по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации (на примере Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5» (МКДОУ «Д/с № 5»). Осуществлена общая характеристика организации, проведен анализ эффективности трудовой мотивации персонала образовательной организации, были разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность трудовой мотивации персонала в организации

В современном мире одной из главных задач руководителей является поиск и применение эффективных способов управления персоналом для достижения стратегических и операционных целей организации. Одним из решающих факторов результативности достижения этих целей является мотивация персонала.

Теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, показывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе много сил, весьма сложны и многообразны. С одной стороны, действие человека определяется его потребностями. С другой стороны, поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения:

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации (Майкл Мескон) [21].

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом (Цыпкин Ю.А.) [39].

Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников (Шапиро С.А.) [14].

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ [41].

Современные эксперты и ученые, помимо традиционной теории мотивации, выделяют еще два основных направления в теориях мотивации: содержательные и процессуальные. К содержательным теориям относят [4]:

1. Теория иерархии потребностей по А. Маслоу;
2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
3. Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда;
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга.

Самая популярная теория, которую принимают за основу при разработке практических методов мотивации – пирамида потребностей А. Маслоу. Основатель гуманистической психологии исходил из концепции иерархичности потребностей человека. В основе пирамиды он видел физиологические потребности в еде и сне, а на вершине – развитые потребности состоявшейся личности, которая нуждается в самореализации, и самореализация не всегда означает только продвижение по службе. А. Маслоу предполагал, что после того, как человек удовлетворяет потребности каждого уровня, его интерес к повышению личной эффективности падает. Для пробуждения интереса необходимо переходить к удовлетворению потребностей более высокого уровня [28].

Теория мотивации К. Альдерфера выделяет три группы потребностей: существования, связи, роста. Если по А. Маслоу происходит движение от потребности к потребности только снизу-вверх, то К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Теория мотивации Д. Макклелланда ставит основной акцент на потребности высших уровней. Утверждается, что людям присущи три

потребности: власти, успеха и причастности. Теория обосновывает, что в настоящее время особенно важны потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

Согласно теории мотивации Ф. Герцберга, потребности делятся на факторы здоровья и мотивирующие факторы. Факторы здоровья создают нормальные здоровые условия труда. Мотивирующие факторы, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у А. Маслоу и Д. Макклелланда, активно воздействуют на поведение человека. Наличие факторов здоровья всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.

Таким образом, содержательные теории мотивации раскрывают факторы «внутриличностной» среды и побуждают человека труда к «определенному поведению».

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. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации [1]:

1. Теория ожиданий Виктора Врума;
2. Теория справедливости Джона Стейси Адамса;
3. Комплексная процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера (Лайман Портер и Эдвард Лоулер).

Теория ожиданий базируется на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения в результате ее достижения своих потребностей. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда – результаты», ожидания «результаты – вознаграждение» и степени удовлетворения (ценности вознаграждения). Наиболее эффективная

мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

Теория справедливости предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, то он оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

Модель мотивации Портера-Лоулера базируется на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено.

Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии, мотивация – «это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение» [3]. С позиции менеджмента мотивация – «это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации» [19]. Для более полного анализа рассмотрим несколько определений и понятий мотивации, данных ведущими учеными в области управления персоналом в организации (Таблица 1).

Таблица 1 – Понятия и определения мотивации

№ п.п.	Автор	Определение
--------	-------	-------------

1	Кибанов А. Я. – доктор экономических наук, профессор.	«Мотивация – это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов»
		«Мотивация – это процесс побуждения себя и других к определенной деятельности»
		«Мотивация – процесс, но направленный на стимулирование отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе»
2	Уткин Э. А.	«Мотивация – состояние личности, определяющее степень активности и направленность действий человека в конкретной ситуации»
3	Мескон М.	«Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации»
4	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Мотивация – это, процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»
5	Карташова Л. В.	«Мотивация – процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и предприятия»
6	Руденко А. М	«Мотивация – это процесс формирования мотива, процесс побуждения себя и других к достижению личных целей, и целей организации»
		«Иными словами, это процесс стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации»
7	Пряжников Н. С.	«Мотивация – это широкий круг явлений, побуждающих человека к деятельности»
		«Мотивация (в широком смысле) – это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, идеалы и т.п.»
8	Ларри Стаут	«Мотивация – это, комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление»
9	Генкин Б. М.	Мотивация, как «степень желания и выбор, необходимый конкретной личности, что в свою очередь обуславливает проявление вида того или иного поведения»
10	Травин В. В., Дятлов В. А.	«Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности»

11	Шапиро С. А.	«Мотивация трудовой деятельности – это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованный с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим это комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников» [40]
----	--------------	---

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду, к достижению своих целей и целей организации [23]. Л.В. Карташова добавляет, что мотивацию можно рассматривать и как систему различных «способов воздействия» на работников для достижения целей предприятия и личных целей. Н.С. Пряжников определяет мотивацию как «широкий круг явлений», побуждающих к деятельности [27]. А.М. Руденко обращает внимание на необходимость «формирования мотива» у персонала организации. В.В. Травин, В.А. Дятлов, С.А. Шапиро считают, что трудовую мотивацию определяют в основном жизненные «потребности» людей, а также «влечения», «установки», «идеалы» и другие, необходимые для существования человека факторы [35]. А.М. Руденко также выделяет следующие функции мотивации, которые определяют и объясняют мотивацию, как психологический процесс [37]:

- «побуждающая и направляющая» – направлена «на определенный объект» и «на определенную активность»;
- «стимулирующая» – связана с осуществлением намерения;
- «организующая» (управляющая) – в основе лежит «замысел»;
- «структурирующая» – ведет к «тщательному анализу ситуации»;
- «смыслообразующая» – имеет «личностный смысл»;
- «отражательная» – отражает содержание «мотивационной сферы личности»;
- «объяснительная» – объясняет действие или поступок;

– «защитная» – иногда «истинная цель подменяется официальной версией».

А.Я. Кибанов писал о том, что трудовой мотив – это непосредственное желание сотрудника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда сформируется в тех условиях, когда трудовая деятельность становится если не единственным, то главным условием получения блага. Анализ вероятности достижения целей также имеет большую значимость. Мотив труда, как правило, не формируется, если получение блага не требует особых усилий, либо его очень трудно получить. Сила мотива – это своеобразная степень актуальности той или иной потребности для сотрудника, чем сильнее стремления приобрести сама потребность в благе, тем активнее действия сотрудника [23].

Ведущие мотивы, предопределяющие действия сотрудника и имеющие собственную структуру, обусловленную конкретной трудовой ситуацией, называются мотивационным комплексом [13].

Мотивы труда отличаются по потребностям, которые любой сотрудник старается удовлетворить с помощью трудовой деятельности, по тем благам, которые понадобятся сотруднику для удовлетворения собственных нужд, по той цене, которую человек намерен оплатить за то, чтобы получить искомые блага.

Выделяют несколько групп мотивов труда, которые в совокупности формируют единую концепцию. Это: статусные мотивы; мотивы содержательности труда, его общественной полезности, связанные с общественным признанием продуктивности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ и мотивы, которые ориентированы на определённую напряжённость работ.

Вся система управления организацией строится на стремлении к достижению поставленных целей, а для этого нужна слаженная работа, сотрудничество руководства и сотрудников, которые достигаются за счёт эффективной мотивации персонала. От степени заинтересованности в

выполнении своих обязанностей зависит, прежде всего, производительность труда. Именно система управления отвечает за то, чтобы трудовая деятельность персонала была максимально эффективна для данной организации в конкретных условиях. При этом основным инструментом служит мотивация сотрудников [17].

1.2. Инструментальность геймификации в организации

Если исходить из потребностей персонала, описанных выше, то одним из эффективных инструментов повышения эффективности трудовой мотивации персонала является геймификация. Геймификация – новейший способ трудовой мотивации персонала, который заключается в превращении рутинной работы в особый игровой процесс [24].

Геймификация (от англ. «gamification») – это внедрение игровых механик и стратегий в неигровой контекст.

Использование геймификации в мотивации относительно новое направление работы с персоналом. Впервые термин геймификация был использован американским программистом и изобретателем Ником Пелингом в 2002 году и консультантом из Канады Гейб Зихерманн в 2003 году, под которым понимался процесс использования игрового мышления и динамики игр для вовлечения аудитории в деятельность и процесс решения задач [12].

Широкое распространение термина на территории США произошло только в 2010 году. Это стало возможным, благодаря обработанным результатам использования организациями различных отраслей нового маркетингового хода, успешно совмещающего игровые и социально-медийные технологии [11].

В России процесс геймификации получил огласку в августе 2012 года благодаря учебному курсу «Gamification» под предводительством профессора Пенсильванского университета Кевина Вербаха. Геймификация – это

использование игровых подходов, которые широко распространены в компьютерных играх, для неигровых процессов, что позволяет повысить вовлеченность участников в решение прикладных задач, использование продуктов, услуг, усилить лояльность клиентов [5]. Неигровые процессы – это, например, выполнение рабочих заданий, изменение поведения и повышение лояльности сотрудников организации [22].

К. Вербах описывает следующие этапы построения игровой системы:

1. Постановка целей.
2. Определение целевого поведения игроков (предполагаемые действия и шаги). Построение идеального поведенческого шаблона. Описание всех цепочек действий, которые возможны.
3. Определение целевой аудитории, мотивов и потребностей игроков.
4. Разработка структуры геймификационной системы. Каждый цикл вовлечения включает в себя мотивацию к совершению действия, выполнение действия, обратную связь.
5. Определение и создание игровых элементов, которые должны доставлять удовольствие игрокам.
6. Распределение ролей и их привилегий.

Базовым понятием для геймификации выступает понятие «игра». Оно и характеризуется разнообразием существующих подходов к трактовке данного определения, приведем некоторые из них в Таблице 2.

Таблица 2 – Определение понятия «игра»

Определение	Автор или источник
Игра и- всякая деятельность ребенка, не преследующая в качестве цели получение результатов, ведущаяся для удовольствия, «не всерьез»	К. Гросс [29]
Игра – это процесс, в котором ребенок, подражая взрослым, воспринимает их ценности и установки и учится исполнять определенные роли	Д.Г. Мид [29]
Игра – наличие мнимой ситуации – расхождение мнимого поля и поля смыслового	Л.С. Выготский [2]

Игра – это своеобразное отношение к действительности, которое характеризуется созданием мнимых ситуаций или переносом свойств одних предметов на другие	Д.Б. Эльконин [6]
---	-------------------

Между приведенными толкованиями термина «игра» достаточно много общего. Чаще всего «игра» определяется как процесс перенесения элементов мнимой ситуации (воображения, фантазии) в реальную ситуацию.

Игра меняет эмоциональное состояние, как правило, в сторону его улучшения, повышения настроения, воодушевляет, пробуждает интерес к чему-либо. Палитра чувств, пробуждаемая игрой, чрезвычайно многообразна. С одной стороны, это и чувство волнения и переживания, ощущение соперничества, а с другой, это и удовольствие, и чувство гордости от одержанной победы. Игра снимает физическое и интеллектуальное напряжение, вызванное нагрузкой на нервную систему активным обучением, физическим трудом, сильными переживаниями. Игры используют для восстановления равновесия сил, для улучшения здоровья. Человек играет, и в процессе игры напряжение отступает, силы восстанавливаются.

Игры – это мощный инструмент, вызывающий азарт, будоражащий чувства и инстинкты. Увлеченность игрой настолько естественна, что участник сам не замечает, как достигает личного или командного результата, а удовольствие от победы в игре сравнимо с любыми значимыми событиями в жизни. Причина, почему человек играет, скрывается в проживании различных эмоций. Элементы игры вызывают у участников особые переживания, меняют их поведение, вовлекают в процессы работы [7].

Авторы, изучающие процессы игрового мышления, едины во мнении, что геймификация не обязательно должна быть представлена в форме игры, однако она подразумевает применение психологических аспектов, присущих игровому процессу.

В нашей жизни всегда есть однообразная деятельность, к которой хочется добавить дополнительный смысл. Целью геймификации в этом случае является упростить активность, сделать ее веселее и значительнее [32].

Геймификация, как инструмент для мотивации, имеет ряд преимуществ и недостатков, каждый из которых руководитель должен учитывать [31].

Преимущества:

1. Геймификация повышает вовлеченность в работу.
2. Геймификация визуализирует достижения и прогресс.
3. Геймификация дает лучшим сотрудникам возможность проявить себя.

Недостатки:

1. Поверхностность.
2. Геймификация способствует появлению конкуренции.
3. Краткосрочный эффект. Это происходит из-за спада интереса к игре.

Потому что, какой бы интересной и захватывающей она не была, со временем начинает надоедать [8].

Форматы геймификации. В практике использования геймификации как мотивационного инструмента нашли применение следующие ее форматы:

1) Очки. Представляют собой систему, позволяющую отслеживать поведение, вести счет и обеспечивать обратную связь.

2) Уровни. Нужны, чтобы дать игроку чувство продвижения и удовлетворения; они выступают в качестве условного обозначения очков, набранных в данной системе.

3) Таблицы лидеров. Предназначены для демонстрации результатов игроков, отсортированных в порядке убывания от наибольшего количества очков к наименьшему. Они обеспечивают четкое и мгновенное понимание положения – и это может стать мощным стимулом.

4) Награды могут быть повышающими статус, персональными, физическими или эмоциональными, но какие именно будут привлекательны для участников каждого конкретного проекта, зависит от их ценностей и интересов.

Принципы геймификации.

Принцип мотивации. Самыми сильными мотиваторами к действию человека считается получение удовольствия, эмоций и чувств. Удовольствие

может приносить вознаграждение (приз, признание и уважение людей и т.д.), а вот что получит или почувствует человек, когда побудет в роли победителя в игре. Главное знать, что мотивирует людей и тем самым можно более эффективно воздействовать на них.

Принцип неожиданных открытий и поощрений. Любая награда, будь это похвала или бонусы, вызывает у людей положительные эмоции и любопытство, которое порождает желание достигать поставленных целей [9].

Принцип статуса. Каждый человек хочет иметь определенный статус. Грамотно структурированный игровой процесс дает возможность продемонстрировать успех и прогресс, а также позволяет человеку доказать свои преимущества как себе, так и окружающим людям. Ощущение уважения окружающих, повышение самооценки – все это способствует определенной поведенческой модели, которая позволяет достичь таких результатов. Бейджи, похвала и лидерборды (турнирные таблицы) могут быть отличными стимулами к повышению активности. Также хорошо способствуют этому сравнения личных достижений и успехов с достижениями других.

Принцип вознаграждения. В качестве награды может быть повышение статуса, получение реального физического приза и многое другое. Главное, чтобы предлагаемая награда стоила тех усилий, которые нужно приложить игрокам к ее достижению, иначе желающих участвовать в проекте не будет.

В большинстве случаев в геймификации применяются следующие элементы [25]:

- Баллы – вознаграждения, получаемые за совершение определенных действий в каком-либо процессе;
- Бейджи – виртуальные награды, предназначенные для измерения активности участников процесса;
- Рейтинги – показатели, отображающие успехи участников процесса;
- Уровни – статусы, которых участники могут достигать посредством своих действий в процессе;

– Лидерборды – таблицы лидеров, на которых обозначаются участники лидеры;

– Виртуальная валюта – средства, которые можно зарабатывать и тратить в виртуальных точках продаж;

– Виртуальные товары – товары, которые можно покупать на виртуальные деньги;

– Интерактивные элементы – всевозможные элементы визуализации процесса;

– Дайджесты успеха – тематические информационные продукты.

Само внедрение геймификации находится в прямой зависимости от внутренней культуры организации [10].

Эксперты же полагают, что геймификация – это тренд последнего времени и её популярность в российских организациях только начинает набирать обороты. За счёт эмоционального элемента метод геймификации показывает хороший результат: людям интересно новое, они охотнее включаются в процесс [15].

Чтобы качественно внедрить геймификацию, руководителю нужно осмыслить и проработать минимум пять основных этапов, а именно:

1. определить конкретную цель или задачу, которую нужно решить: повышение эффективности трудовой мотивации персонала;

2. связать задачу с выполнимыми и понятными для сотрудников показателями;

3. подобрать игровые механики, например: соревнование с коллегами, награды за выполнение планов и достижение промежуточных результатов, награда за личный рекорд, и др.;

4. создать креативный и логичный концепт для игры, используя вовлекающие сюжеты, чтобы людям было нескучно и интересно;

5. разработать элементы геймификации и довести смысл игры до сотрудников организации.

Игровые методы увеличивают эффективность работников организации, способствуют сплочению коллектива, побуждают их к лучшему результату [33].

Без сомнений, самый сложный вопрос в геймификации – это добровольное участие в системе. Особенно важна эта проблема во внутренних системах геймификации: например, мотивация сотрудников.

1.3. Условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации

Перед тем, как разрабатывать и внедрять геймификацию, необходимо спрогнозировать результат, который будет способствовать повышению эффективности трудовой мотивации персонала:

- повышение уровня вовлеченности в трудовую деятельность;
- необходимость сделать рутинные процессы профессиональной деятельности более увлекательными;
- повышение лояльности персонала к организации;
- выявление сотрудников с потенциалом к профессиональному развитию;
- сплочение команды, снижение конфликтов.

В области управления персоналом используют несколько сценариев геймификации: соревнование, вознаграждение и статус [30].

Соревнование

Игры способны замотивировать команду на свершения, все хотят побеждать. Используются соревнования, которые связаны с рабочим процессом. Например, награждение сотрудников за образцовое выполнение трудовых обязанностей, новаторство в труде и инновационную деятельность.

Конечно, чтобы работники стремились к наилучшему результату, а не к необходимому минимуму, награда должна привлекать игроков. Подобные соревновательные моменты не только мотивируют коллектив, но и дают реальные результаты деятельности.

Есть в соревновательных сценариях и такая особенность: групповое соревнование, например, между отдельными командами, поможет сплотить сотрудников каждой команды, так как им не нужно соревноваться между собой.

Конкурсы, которые не привязаны к рабочему процессу, например, творческие, могут отвлечь сотрудников от выполнения прямых обязанностей и не дать результатов, нужных организации.

Вознаграждение

Набирающая популярность техника win-win [41], когда выигрывают все, тоже может использоваться в области повышения мотивации сотрудников. Здоровый командный дух, атмосфера в коллективе – важная составляющая для эффективной работы. Здесь важен сам игровой процесс, а выигрыш получают все. Например, можно ввести игровые очки, начисляемые за помощь коллегам, которые потом можно обменять на приз для всей команды.

Статус

Такой вариант геймификации помогает сотрудникам почувствовать свою значимость. Примером может стать известная всем доска почета – сейчас её называют «лидерборд», статус «лучший работник месяца», награждение за определенное количество лет работы и тому подобное.

Практика показывает, что даже без значительных финансовых поощрений такая мотивация тоже играет свою роль, и сотрудники стремятся достичь больших результатов.

Анализируя существующие инструменты геймификации, для данного исследования выбрана игра, которая относится к соревновательному сценарию. Предлагается организовать групповое соревнование с итоговыми

победителями среди педагогических работников и учебно-вспомогательным персоналом (младшие воспитатели).

Составляющие игры:

- начисление баллов за выполненные задания, прозрачные правила игры;
- общедоступная турнирная таблица;
- награды по итогам соревнования;
- церемония награждения.

Настройки игры.

1. На первом этапе определяется предмет соревнования и порядок, в котором будут начисляться баллы:

За каждый пункт командам-участникам начисляются баллы в виде наклеек-«звезд». Игра рассчитана на четыре недели. Все баллы суммируются, чтобы принять участие в итоге соревнования.

Далее создается турнирная таблица с наименованиями команд-участников. Обновление информации в турнирной таблице осуществляется каждую неделю, чтобы у играющих не угас интерес.

2. На втором этапе необходимо стимулировать интерес к игре у работников. Это позволяет сделать еженедельное оповещение всех сотрудников о ходе игры, которое осуществляется в двух формах: рассылка в группе приложения-мессенджера, а также размещение информации в турнирной таблице. Назначается ответственный сотрудник за ведение турнирной таблицы и ознакомление участников с промежуточными итогами. Необходимо сформировать комиссию, в которую стоит привлечь сотрудников, не участвующих в исследовании. Комиссия оценивает результаты и доводит сведения до руководителя.

При определении призового фонда учитываются возможности бюджетного финансирования организации.

Кроме основных призовых мест для команд, может быть разработана номинация для отдельного сотрудника, который по результатам голосования получит Благодарность.

3. На третьем этапе проводится церемония награждения. Это мероприятие необходимо организовать торжественно, разослать в группу приглашение всем сотрудникам. Возможно создание праздничной атмосферы, оформление зала, музыкальное сопровождение, торжественное объявление победителей, сделает это игровое событие запоминающимся.

Достаточное количество номинантов и призеров, доступность и ясность критериев оценки, в основе которых лежат обязанности групп-участников, мотивирует большинство работников на участие в соревновании.

К минусам можно отнести тот факт, что некоторые сотрудники всё-таки откажутся принимать участие в соревновании, которое является необязательным, игровым, обосновывая это тем, что они не верят в собственные силы, либо чувством противоречия, препятствием могут оказаться также некоторые психологические особенности.

Для успешной реализации всех вышеописанных этапов разрабатывается план мероприятий по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в организации (Приложение 1).

С опорой на выбранную концепцию разрабатываются конкретные механики реализации программы с учетом специфики целевой аудитории. При этом необходимо учитывать следующее:

1. Предлагаемые бонусы должны быть интересны персоналу, чтобы они стали стимулом для начала изменений;
2. Идея геймификации должна легко адаптироваться к текущим рабочим процессам;
3. Сотрудники должны быть проинформированы о старте игры;
4. Необходимо обеспечить доступность для ознакомления с полученными результатами для участников;

5. Недопустимо изменение правил игры до ее окончания.

Применимыми элементами оценивания этапов игры являются баллы-«звезды». Для повышения уровня мотивации данные элементы станут основой для предоставления вознаграждения.

Для того, чтобы повысить доверие сотрудников к новому, необходимо донести информацию в положительном ключе, а также дать полное понимание того, что это делается во благо, а не для выявления худших сотрудников. Стоит также учитывать уровень сопротивления изменениям в коллективе. Можно предположить, что в образовательной организации уровень сопротивления педагогического и учебно-вспомогательного состава к внедрению геймификационной системы будет на низком уровне, так как данные специалисты ежедневно используют в своей работе различные специализированные программы.

Предлагаются следующие мероприятия по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в организации. Важно отметить, что мероприятия будут предназначены только для педагогического (воспитатели и специалисты) и учебно-вспомогательного (младшие воспитатели) персонала.

Этап 1. На этом этапе был определен предмет соревнования и порядок, в котором будут начисляться баллы.

Руководитель оповещает сотрудников о старте проекта в организации путем размещения информации в специально созданной для этой цели группе приложения-мессенджера «Вайбер».

Педагогический и учебно-вспомогательный персонал распределяется на пять команд – это пять групп, в которых они ведут свою деятельность. Сотрудникам разъясняются критерии оценки.

Сюжетная линия: каждую неделю в группы дошкольного учреждения, в одинаковые для всех пяти групп места выкладываются конверты с заданием. Утром, приходя на работу, педагоги должны эти конверты найти. Кто первый находит, сразу отписывается в созданную для этой цели группу приложения

«Вайбер». Цель этого задания – прийти на работу раньше всех. Кто первый отписывается, получает высший балл по пятибалльной шкале.

Далее сотрудники выполняют задания, указанные в конвертах. Всего следует выполнить три задания, они для всех команд одинаковые, их итоги оценивает созданная комиссия из числа прочих сотрудников, не являющихся педагогическим персоналом. Задания в конвертах творческие, связаны с образовательной деятельностью. Оцениваются все параметры, прописанные в условиях заданий.

За каждый пункт командам-участникам начисляются баллы в виде наклеек-«звезд». Игра рассчитана на четыре недели. Все баллы суммируются, чтобы принять участие в итоге соревнования.

Этап 2. На этом этапе необходимо стимулировать интерес к игре у работников. Это позволяет сделать еженедельное оповещение всех сотрудников о ходе игры, которое осуществляется в двух формах: рассылка в группе приложения «Вайбер», а также размещение информации в турнирной таблице.

Создается комиссия из трех человек, в которую привлечены сотрудники, не относящиеся к педагогическим, а именно: прочий персонал. Комиссия оценивает результаты и доводит сведения до руководителя.

За прохождение игрокам начисляются баллы и результаты выставляются в виде наклеек-«звезд» в турнирную таблицу, размещенную на стенде в помещении детского сада (Приложение 2). Пять баллов – это пять «звезд». Таким образом, «звезды» выдаются за три конверта и три задания. Итого шесть позиций по турнирной таблице:

1. Найти конверт №1
2. Выполнить задание № 1
3. Найти конверт № 2
4. Выполнить задание № 2
5. Найти конверт № 3
6. Выполнить задание № 3

Обновление информации в турнирной таблице осуществляется не в конце всей игры, а каждую неделю, чтобы у играющих не угас интерес.

Ответственным за оформление визуализации проекта, а именно: вывешивание на видном месте и ведение турнирной таблицы для ознакомления участников с промежуточными итогами является делопроизводитель организации. Работодатель отслеживает результаты команд-игроков. Элементом мотивации сотрудников является рейтинг всех команд-игроков, где каждый сможет увидеть свое место в турнирной таблице.

Руководитель подготавливает «призовой фонд». При определении призового фонда учитываются ограниченные возможности бюджетного финансирования организации. Согласно мотивационной теории Нейла Хоува и Уильяма Штрауса, для работников приоритетами в мотивации становятся соперничество за ценное вознаграждение. Для сотрудников был проведен опрос в группе приложения «Вайбер»: «Какое вознаграждение будет для Вас наиболее предпочтительным?». По результатам опроса был составлен рейтинг вознаграждений (Приложение 3) и для трёх команд-победителей соревнования были соответственно первому, второму и третьему месту подготовлены: магнитный стенд в группу победителя, фото сотрудников на доску почета, приглашение команды на творческий мастер-класс с Валерием Лычагиным, Членом Союза русских художников.

Для того, чтобы дополнительно простимулировать сотрудников к инициативе, в игре появится возможность делиться с руководством идеями по улучшению качества заданий. Поэтому, кроме основных призовых мест для команд, разработана номинация по показателю игры: «Самый инициативный работник». Этот сотрудник по результатам голосования получит публично, на педагогическом совете ДОУ Благодарность.

Этап 3. На этом этапе проводится церемония награждения. Это мероприятие необходимо организовать торжественно, разослать в группу приглашение всем сотрудникам. Возможно создание праздничной атмосферы,

оформление зала, музыкальное сопровождение, торжественное объявление победителей, сделает это игровое событие запоминающимся.

Таким образом, в перспективе предполагается, что предлагаемые мероприятия будут способны повысить эффективность трудовой мотивации, благодаря проекту внедрения геймификации системы мотивации персонала. Ведь основная задача геймификации в данном случае – применение психологии игры, которая нацелена на достижение результата, что приносит удовлетворение и мотивирует персонал работать с удовольствием, интересом и отдачей.

Вывод по первой главе

В заключение первой главы работы, можно сделать следующие выводы: при изучении сущности трудовой мотивации персонала в организации было выявлено, что в настоящее время существует большое множество определений понятия «трудовая мотивация» и каждый автор по-своему определяет данное понятие.

Помимо традиционной теории мотивации, современные эксперты выделяют два основных направления в теориях мотивации. Содержательные, которые раскрывают факторы «внутриличностной» среды, побуждают человека труда к «определенному поведению» и процессуальные, в которых анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду, к достижению своих целей и целей организации.

Была рассмотрена инструментальность геймификации в организации. Если исходить из потребностей персонала, описанных параграфе 1.1, то одним из эффективных инструментов повышения эффективности трудовой мотивации персонала является геймификация. Использование геймификации в мотивации относительно новое направление работы с персоналом.

Исследование происхождения понятия геймификация позволило определить, что оно означает применение подходов, характерных для компьютерных игр, в программных инструментах для неигровых процессов. Геймификация отличается от других видов игр тем, что использует лишь элементы игры (роли, награды, ограничения, и т.д.), а также всегда направлена на достижение цели. Элементы игры вызывают у участников особые переживания, меняют их поведение, вовлекают в процессы работ. Авторы, изучающие процессы игрового мышления, едины во мнении, что геймификация не обязательно должна быть представлена в форме игры, однако она подразумевает применение психологических аспектов, присущих игровому процессу.

По мнению экспертов, геймификация – это тренд последнего времени, набирающая популярность в российских организациях. За счёт эмоционального элемента метод геймификации показывает хороший результат: людям интересно новое, они охотнее включаются в процесс.

Были изучены условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации. Анализируя существующие инструменты геймификации, для данного исследования выбрана игра, которая относится к соревновательному сценарию. Предлагается организовать групповое соревнование с итоговыми победителями. Для успешной реализации всех вышеописанных этапов были предложены мероприятия по повышению эффективности трудовой мотивации для педагогического (воспитатели и специалисты) и учебно-вспомогательного (младшие воспитатели) персонала.

**ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ПОСРЕДСТВОМ ВНЕДРЕНИЯ ГЕЙМИФИКАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ
МУНИЦИПАЛЬНОГО КАЗЕННОГО ДОШКОЛЬНОГО
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «ДЕТСКИЙ САД № 5»
(МКДОУ «Д/С № 5»))**

2.1 Общая характеристика организации

Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 5» (сокращенное наименование: МКДОУ «Д/с № 5»), далее – учреждение, ДОУ, является правопреемником Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада № 5, созданного на основании постановления администрации Коркинского муниципального района от 18.10.2011 г. № 1374 «О создании муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения детского сада №5». Учредитель образовательной организации: Управление образования администрации Коркинского муниципального района.

По своей организационно-правовой форме Учреждение является казенным, по типу образовательной организации – дошкольная образовательная организация. Является юридическим лицом, имеет печать со своим наименованием, штампы, фирменные бланки со своим наименованием и другие атрибуты юридического лица. Филиалов и представительств не имеет.

Юридический адрес учреждения: 456541, Челябинская область, город Коркино, поселок Первомайский, улица Октябрьская, дом № 9. Фактический адрес: 456541, Челябинская обл., г. Коркино, р.п. Первомайский, ул. Октябрьская, д. 9; 456541, Челябинская обл., Коркинский район, р.п. Первомайский, ул. Нечепуренко, д. 1а. Учреждение функционирует в режиме пятидневной рабочей недели с 12-часовым пребыванием детей с 07:00

до 19:00, исключая выходные и праздничные дни. Численность обучающихся (воспитанников) – 110. Количество сотрудников – 40 человек.

Предметом деятельности учреждения является образовательная деятельность в целях обеспечения реализации, предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий Коркинского муниципального района в сфере образования. Основной целью деятельности Учреждения является:

- реализация общеобразовательных программ дошкольного образования;
- присмотр и уход за детьми.

Иными целями деятельности Учреждения является:

- реализация дополнительных общеразвивающих программ.

Все образовательные услуги в ДООУ оказываются бесплатно.

МКДООУ «Д/с № 5» является Опорной площадкой на базе образовательных организаций, расположенных в ведении Управления образования Коркинского муниципального района. Направление деятельности: «Ранняя профориентация дошкольников».

Структура органов управления учреждением. Управление Учреждением осуществляется в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и Коркинского муниципального района, Уставом Учреждения [38]. Управление Учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом учреждения с момента основания ДООУ является Заведующий Бузмакова-Шангина Татьяна Анатольевна.

Коллегиальными органами управления Учреждением являются:

- Общее собрание работников;
- Педагогический совет;
- Управляющий совет.

Организационная структура дошкольного образовательного учреждения:

– старшему воспитателю непосредственно подчиняются воспитатели и специалисты ДООУ;

– заведующему хозяйством непосредственно подчиняется младший обслуживающий персонал ДООУ.

Приоритетной целью в управлении персоналом в МКДОУ «Д/с № 5» является развитие профессиональных компетенций работников и формирование культуры высокого качества:

– подбор кадров, отвечающих потребностям организации и современным запросам общества, соответствующих требованиям профессиональных стандартов;

– обучение (повышение квалификации, переподготовка) сотрудников;

– повышение престижа профессии;

– повышение внешней и внутренней культуры работника.

Все сотрудники организации назначаются и увольняются заведующим в соответствии с законодательством РФ. Прием оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора (ТК РФ) [36].

В соответствии с действующим трудовым законодательством трудовые отношения сотрудников МКДОУ «Д/с № 5» призван регулировать Коллективный договор МКДОУ «Д/с № 5», заключенный на 2020-2022 годы [16].

Рассмотрим качественный анализ персонала детского сада с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам.

1. Возрастная структура представлена в Таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной состав персонала МКДОУ «Д/с № 5»

Категории	На 1 июля 2019 г.		На 1 июля 2020 г.		На 1 июля 2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
До 30 лет	11	27,5	9	22,5	6	15
30-40 лет	11	27,5	13	32,5	16	40
40-50 лет	12	30	12	30	10	25

Свыше 50 лет	6	15	6	15	8	20
Всего	40	100	40	100	40	100

В 2021 году количество работников в возрасте до 30 лет составило 6 человек, что ниже по сравнению с 2020 и 2019 г. на пять и три человека соответственно. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 15 % и уменьшилась по сравнению с 2020 г. и 2019 г. на 7,5 и 12,5 % соответственно.

В категории от 30 до 40 лет численность работников в 2021 г. составила 16 человек, что выше по сравнению с 2020 и 2019 г. на 3 и 5 человек соответственно. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 40%, что выше на 7,5% в 2021 г. и на 12,5% в 2019 г.

Так же изменилась численность работников в возрасте от 40 до 50 лет: она не изменилась с 12 человек в 2019 г. и 2020 г., и уменьшилась до 10 человек в 2021 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составляет 25%, что ниже на 5% в 2020 г. и 2021 г.

Таким образом, анализ возрастной структуры персонала показал, что наибольшую долю составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет. Это свидетельствует о том, что на ближайшую перспективу учреждение обеспечено кадровыми ресурсами.

2. Изменения в составе работников по признаку – образование, проанализируем в Таблице 4.

Таблица 4 – Образовательный уровень персонала в МКДОУ «Д/с № 5»

Образование	На 1 июля 2019 г.		На 1 июля 2020 г.		На 1 июля 2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Высшее	10	25	10	25	13	32,5
Среднее профессиональное	30	75	30	75	27	67,5
Всего	40	100	40	100	40	100

Численность работников с высшим образованием в 2021 г. составила 13 человек это больше на 3 человека, чем в 2019 и 2020 г. Доля этой категории

персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 32,5% и повысилась на 7,5% по сравнению с 2019 и 2020 г.

В 2021 году количество работников со средним профессиональным образованием составило 27 человек, что ниже, по сравнению с 2020 г. и 2019 г. на 3 человека. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 67,5 % и уменьшилась по сравнению с 2020 г. и 2019 г. на 7,5%.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю, порядка 70%, составляют сотрудники со средним профессиональным образованием, что является положительным моментом для данного рода учреждения, так как это способствует улучшению образовательного процесса.

3. Изменения в составе работников по признаку – стаж работы, проанализируем в Таблице 5.

Таблица 5 – Стаж работы персонала в МКДОУ «Д/с № 5»

Образование	На 1 июля 2019 г.		На 1 июля 2020 г.		На 1 июля 2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
До 5 лет	31	77,5	25	62,5	21	52,5
5-10 лет	9	22,5	15	37,5	13	32,5
10-20 лет	0	0	0	0	6	15
Всего	40	100	40	100	40	100

2021 году по учреждению количество работников со стажем до 5 лет составило 21 человек, что ниже на 10 человека в 2019 г. и на 4 человека в 2020 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 52,5%, которая уменьшилась на 25% по отношению к 2019 г. и на 10% по отношению к 2020 году.

Со стажем от 5 до 10 лет численность работников в 2021 г. составила 13 человек, что выше по сравнению с 2019 г. на 4 человека и ниже на 2 человека в сравнении с 2020 г. Доля этой категории персонала в общей численности работников в 2021 г. составила 32,5%, что выше на 10% чем в 2019 г.

Так же изменилась численность работников со стажем от 10 до 20 лет. Так как учреждение открылось не так давно, в 2021 г. их количество составило

6 человек. Это те сотрудники, которые работают с открытия детского сада. В 2019 и 2020 г. количество сотрудников в этой категории равнялось нулю. Доля этой категории персонала в общей численности работников выше на 15% по сравнению с 2019 г. и 2020 г.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сотрудников со стажем работы от до 5 лет преобладающая доля. Это связано с недавним открытием детского сада.

4. Далее рассмотрим структуру персонала по половому признаку.

Таблица 6 – Структура персонала в МКДОУ «Д/с № 5» по половому признаку

Пол	На 1 июля 2019 г.		На 1 июля 2020 г.		На 1 июля 2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Мужчины	3	7,5	3	7,5	3	7,5
Женщины	37	92,5	37	92,5	37	92,5
Всего	40	100	40	100	40	100

Из данной таблицы видно, что практически все сотрудники организации – женщины. Это можно объяснить особенностями педагогического коллектива в России.

Количественный анализ персонала детского сада рассмотрим с помощью Таблицы 7.

Таблица 7 – Кадровый состав работников МКДОУ «Д/с № 5»

Укомплектованность штатами	На 1 июля 2019 г.		На 1 июля 2020 г.		На 1 июля 2021 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Административный персонал	1	2,5	1	2,5	1	2,5
Педагогический персонал	16	40	16	40	16	40
Учебно-вспомогательный персонал	14	35	14	35	14	35
Прочий персонал	9	22,5	9	22,5	9	22,5
Всего	40	100	40	100	40	100

Как видно из таблицы, состав работников с 2019 г. по 2021 г. не менялся. ДОУ укомплектовано персоналом согласно штатному расписанию.

Далее проведем анализ внешней среды организации. Факторы, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития дошкольного учреждения, и рассматриваемые в ходе PEST-анализа, представлены в Таблице 8.

Таблица 8 – Анализ внешней среды МКДОУ «Д/с № 5»

Факторы	Влияние на ДОУ
<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – текущее законодательство в области дошкольного образования (Закон «Об образовании», Федеральные Государственные Образовательные Стандарты и т.д.) обеспечивает государственное регулирование системы образование; – будущие изменения в законодательстве; – европейское/международное законодательство (Конвенция о правах ребенка); – регулирующие органы и нормы; – правительственная политика, президентская программа «Дети России»; – торговая политика; – ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции (госзакупки); – финансирование, гранты и инициативы; – экологические проблемы; – прочее влияние государства в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> – позволяет решать вопросы долгосрочного планирования, создавая стабильную обстановку, ДОУ имеет четко обозначенный государственный заказ и государственные ориентиры по отношению к образовательной системе, что влечет к увеличению отчётности и проверок со стороны контрольно-надзорных органов; – позволяет ДОУ выбрать собственную линию развития, выработать свою концепцию и одновременно диктует некоторые преобразования как обязательные; – ставит ДОУ перед необходимостью переосмысливать свою деятельность, осуществлять научно-методическую работу в этом направлении
<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – экономическая ситуация и тенденции в стране; – уровень инфляции; – сезонность / влияние погоды (заболевания детей, невыполнение норм питания); – рынок и торговые циклы (госзакупки); – платежеспособный спрос; – специфика деятельности ДОУ; – потребности детей, посещающих ДОУ; 	<ul style="list-style-type: none"> – способствует формированию системы образования как рыночной сферы; позволяет самостоятельно определять и реализовывать финансовую политику, однако можно предвидеть и ряд негативных последствий (ликвидация логопедических групп, вынужденное сокращение кадров); – побуждает ДОУ к поиску альтернативных источников финансирования (гранты, получение инвестиций общественности, предприятий, оказание платных образовательных услуг и др.); реализация маркетингового подхода к управлению,

<ul style="list-style-type: none"> – основные внешние издержки (на содержание и приобретение имущества); – энергоносители; – транспорт 	<p>стратегическому и тактическому планированию</p>
<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – демография; – изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы; – структура доходов и расходов (сметы); – базовые ценности населения; – тенденции образа жизни; – репутация, имидж ДОУ; – модели поведения родителей в зависимости от их географического проживания; – мода и образцы для подражания (А в других детских садах...); – главные события и факторы влияния; – предпочтения воспитанников; – представления СМИ; – этнические / религиозные факторы; – реклама и связи с общественностью 	<p>ведение целенаправленной работы по созданию привлекательного имиджа ДОУ для потенциальных и реальных потребителей услуг; расширение социального партнерства; демографический рост способствует повышению спроса на места в ДОУ и увеличение набора детей в группы; на выбор ДОУ влияет расположение около дома, престиж педагога, преемственность и воспитание хорошего качества; обеспечение ребенку психологического комфорта и безопасности</p>
<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – финансирование информативно-коммуникативных технологий; – внедрение и развитие информативно-коммуникативных технологий; – зрелость технологий (не использование программных продуктов); – изменение и адаптация новых технологий; – информация и коммуникации, влияние интернета; – законодательство по технологиям; – потенциал инноваций; – доступ к технологиям, лицензирование, патенты 	<p>с одной стороны, повышается информативность образовательной среды, с другой – ставит перед необходимостью качественной новой подготовки кадров в условиях применения новых методов и приемов воспитания на основе современных технологий и внедрении здоровьесберегающих технологий</p>

В каждой из этих четырёх групп в качестве главных факторов, оказывающих наибольшее влияние, необходимо выделить такие, как:

- политическую деятельность федеральных, региональных и местных органов власти, законодательное регулирование деятельности образовательных учреждений в РФ;

– уровень и качество жизни населения, социальную дифференциацию населения, традиции, обычаи, привычки и социальную активность населения (среди социокультурных);

– официальный прожиточный минимум, развитость рыночной инфраструктуры и направления инвестиционной политики (среди экономических факторов);

– компьютерную грамотность, возможность подключения к интернету и другим средствам связи, уровень развития соответствующей техники и технологии (среди технико-технологических факторов).

Таким образом, развитие образовательной системы дошкольного учреждения, с одной стороны, должно ориентироваться на государственный заказ и государственную политику в области образования (ориентация на всеобщее среднее образование, реализацию компетентностного подхода, приоритет здоровьесберегающих и информационных технологий). С другой стороны – в сложившихся условиях ДОО должно четко определить собственные цели, ценности, миссию, политику и тактику, которые обеспечат:

- привлекательность для ближайших социальных заказчиков;
- стабильность и успешность функционирования и развития ДОО в изменяющемся социуме, в условиях рыночной экономики.

2.2 Анализ эффективности трудовой мотивации персонала образовательной организации

Для мотивации сотрудников используются современные материальные и нематериальные методы стимулирования, а также социальные льготы и гарантии.

В правилах внутреннего трудового распорядка Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5» в разделе 10. «Поощрения за труд и дисциплинарные взыскания» указано [26]:

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в обучении и воспитании детей, продолжительную и безупречную работу, многолетний добросовестный труд и за другие достижения в работе Работодателем применяются следующие виды поощрения работников:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком, почетной грамотой;
- представление к званию лучшего по профессии.

Поощрения объявляются в приказе (распоряжении) Работодателя, доводятся до сведения коллектива образовательной организации и заносятся в трудовую книжку работника.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам в вышестоящие органы к поощрению, наградам и присвоению званий.

Согласно Коллективному договору МКДОУ «Д/с № 5», работникам с вредными условиями труда, определенной результатами специальной оценки труда (СОУТ), предоставляется ежегодный дополнительный оплачиваемый отпуск, продолжительность которого составляет не менее 7 календарных дней:

- повару – не менее 7 рабочих дней;
- медицинскому работнику – не менее 12 рабочих дней.

Работникам предоставляется по их письменному заявлению дополнительные дни отдыха (выходные дни) без сохранения заработной платы в следующих случаях:

- при рождении ребенка в семье – до пяти календарных дней;
- для сопровождения детей младшего школьного возраста в школу – один календарный день;
- в связи с переездом на новое место жительства – три календарных дня;
- для проводов детей в армию – один календарный день;
- в случае свадьбы работника (детей работника) – до пяти календарных дней;

- на похороны близких родственников – до пяти календарных дней;
- работающим пенсионерам по старости – до 14 календарных дней;
- работающим инвалидам – до 60 календарных дней (ст.128 ТК РФ);
- председателю первичной профсоюзной организации – три календарных дня;

- родителям и женам (мужьям) военнослужащих, сотрудников органов внутренних дел, федеральной противопожарной службы, органов по контролю за оборотом наркотических средств и психотропных веществ, таможенных органов, сотрудников учреждений и органов уголовно-исполнительной системы, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы (службы), либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы (службы), – до 14 календарных дней в году; (в ред. Федерального закона от 02.07.2013 N 157-ФЗ);

- работникам, имеющим двух или более детей в возрасте до 14 лет, детей инвалидов в возрасте до 16 лет, по их заявлению предоставляется дополнительный отпуск без сохранения заработной платы сроком до 14 дней;

- в случае чрезвычайной ситуации (пожар, паводок) – на период ЧС.

Педагогическим работникам дошкольного учреждения (воспитатель, инструктор по физической культуре, музыкальный руководитель, учитель-логопед), работающим с воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) или лицам, нуждающимся в длительном лечении (дети-инвалиды при наличии справки из ПМПК), предоставляются ежегодные основные оплачиваемые отпуска продолжительностью из расчета 56 календарных дней пропорционально посещению ребенка с ограниченными возможностями здоровья, детей-инвалидов в течение учебного года и пропорционально отработанному времени педагогом с ребенком.

По Закону Челябинской области от 25 декабря 2014 года N 89-ЗО «О возмещении расходов на оплату жилых помещений, отопления, освещения и

услуг по обращению с твердыми коммунальными отходами руководителям областных государственных и муниципальных образовательных организаций и их заместителям, руководителям структурных подразделений областных государственных и муниципальных образовательных организаций и их заместителям, педагогическим работникам областных государственных и муниципальных образовательных организаций, проживающим и работающим в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа) Челябинской области», педагогическим работникам МКДОУ «Д/с № 5» предоставляется компенсация расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг.

В целях повышения социального статуса работников образования, престижа педагогической профессии, приоритетным направлением считается неуклонное повышение и улучшение условий оплаты труда работников, в том числе проведение своевременной индексации их заработной платы, осуществление мер по недопущению и ликвидации задолженности по заработной плате. Система оплаты труда работников ДОУ устанавливается коллективным договором, локальными нормативными актами учреждения в соответствии с законодательством Российской Федерации и нормативными правовыми актами органа местного самоуправления. Порядок и условия оплаты труда работников, в том числе компенсационных выплат и выплат стимулирующего характера, из бюджетных средств, регулируются Положением об оплате труда работников МКДОУ «Д/с № 5». Размеры и условия осуществления иных стимулирующих выплат устанавливаются Положением об оплате труда работников МКДОУ «Д/с № 5». При наличии средств работникам может оказываться материальная помощь в соответствии с Положением об оплате труда работников МКДОУ «Д/с № 5».

Минимальный размер доплаты за работу в группах с воспитанниками с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) в МКДОУ «Д/с № 5» составляет 15-20 процентов должностного оклада ставки заработной платы за час работы педагога.

Члены профсоюза получают денежные премии к праздникам «Международный женский день 8 марта», «День защитника Отечества», «День воспитателя и всех дошкольных работников», к юбилейным датам. К празднику «Новый год» получают сладкие подарки. По профсоюзным билетам сотрудники могут получать скидки в магазинах-партнерах. Также членам профсоюза и их семьям предоставляется возможность по сниженной цене покупать билеты в театры, туристические маршруты, путевки в санатории и базы отдыха. Кроме этого, выплачивается материальная помощь на приобретение дорогостоящих лекарств, на лечение и помощь в связи со смертью близких родственников. В детском саду стопроцентный охват профсоюзным членством.

Предоставляются гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с получением образования в порядке, предусмотренном главой 26 ТК РФ, в том числе работникам, уже имеющим профессиональное образование соответствующего уровня, и направленным на обучение работодателем.

Обеспечивается за счет средств учреждения прохождение работниками обязательных регулярных (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров, профессиональной гигиенической подготовки и аттестации, выдачу работникам личных медицинских книжек, внеочередных медицинских осмотров (обследований) работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров. Предоставляется два оплачиваемых рабочих дня (один раз в год) для прохождения профилактического медицинского осмотра.

Перед тем, как внедрить геймификацию, необходимо провести исследование и анализ трудовой мотивации сотрудников. При этом важно учитывать особенности персонала в организации.

Перед определением особенностей трудовой мотивации сотрудников в ДОУ, проанализировали кадровый состав педагогического и учебно-вспомогательного персонала. С помощью методики А.Ф. Фидлера

(Приложение 4) оценили психологическую атмосферу в коллективе, так как диагностика может быть применима только в том случае, когда есть определённый уровень доверия сотрудников к руководителю, отсутствуют серьёзные конфликты в коллективе. Выявили, что в дошкольном учреждении благоприятная психологическая обстановка.

Удовлетворенность персонала условиями отражает социальную сторону трудовой деятельности. Она имеет функционально-производственную значимость, влияет на результаты работы, срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей.

В анкете «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» (Приложение 5) [20] респондентам необходимо было оценить, в какой мере их удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы. Анализ результатов анкетирования показал, что сам процесс выполняемой работы вполне удовлетворяет более половины педагогического коллектива (60%) и 40% учебно-вспомогательного персонала. Вполне удовлетворяет обе категории респондентов взаимоотношение с руководством, эффективность организации работы в целом, взаимоотношения с коллегами. Педагогов скорее удовлетворяют, чем нет перспективы профессионального и служебного роста – 45% опрошенных, а также возможности проявления самостоятельности и инициативы в работе (35%).

С помощью интерпретированной методики «Мотивация к успеху» Т. Элерса (Приложение 6) была оценена степень стремления работников к достижению целей и успеха. Результаты исследования показали, что педагоги более мотивированы на успех, чем учебно-вспомогательный персонал. Обеим категориям респондентов свойственно избегать высокого риска. Педагоги стремятся достигать успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, способны правильно оценивать свои способности, успехи и неудачи. У младших воспитателей более высокая мотивация к избеганию неудач (защита), а это препятствует мотиву к успеху – достижению цели.

Для диагностики мотивации сотрудников дошкольного образовательного учреждения мы использовали несложную в исполнении и интерпретации результатов методику – анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ДОУ», предложенную Е.М. Лепешовой (Приложение 7). Е.М. Лепешова в статье «Мотивирование педагогов ОУ» [18] рассматривает методы и приёмы мотивации персонала применительно к сотрудникам образовательного учреждения:

- административные: издание приказов и распоряжений, должностные инструкции, установка правил внутреннего распорядка и контроль их выполнения и др.;

- экономические: премирование, дополнительные льготы, надбавки и единовременные выплаты и др.;

- социально-психологические: моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, развитие формального и неформального общения в коллективе, профессиональный и карьерный рост, корпоративная культура, этика условий труда и т.д.

Главным результатом анкетирования стало ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на их демотивацию. Анализ полученных данных показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы являются: разумность требований руководства; признание и любовь воспитанников; признание со стороны родителей; хорошие отношения в коллективе; высокая степень ответственности и авторитет руководителя. Для младших воспитателей: хорошие отношения в коллективе, разумность требований руководства, авторитет руководителя, стабильный заработок и социальные гарантии.

Проблема выбора путей мотивации педагогов чрезвычайно актуальна для администрации образовательного учреждения. В связи с этим, мы изучили особенности мотивации труда в ДОУ, выявили ключевые факторы, оказывающие влияние на качество и результативность труда сотрудников.

Таким образом, было выявлено, что мотивация персонала ДОУ зависит от социального статуса сотрудника. Для педагогов наиболее значимыми являются мотивы достижения безопасности, мотивы признания и самоуважения, мотивы принадлежности, общения. У младших воспитателей на первом месте мотивы безопасности, низкий уровень мотивации к успеху и самореализации.

Проведенный анализ существующей системы мотивации помог выявить проблемы в данной области. Виды мотивации, которые используются в учреждении, заметно устарели и не оказывают должного воздействия на персонал. Существующая система мотивации является малоэффективной. Это проявляется в неудовлетворенности работой, некачественном выполнении должностных обязанностей. Причиной выявленных проблем является отсутствие заинтересованности у персонала, поскольку рабочие будни однообразны и монотонны, это порой надоедает.

Как известно, существует два основных вида мотивации работников к эффективной трудовой деятельности – моральная и материальная. Как показала практика, оба вида в МКДОУ «Д/с № 5» достаточно устарели и не мотивируют работников в должной мере. Уровень оплаты труда находится на достаточно низком уровне. Самая маленькая заработная плата – у прочего персонала, она равняется минимальному размеру оплаты труда (МРОТ). С первого июня 2022 года он составляет 15279 рублей, согласно Постановлению Правительства РФ № 973 от 28.05.2022 г. С учётом районного коэффициента в 15 процентов, установленного в Челябинской области, зарплатный минимум составляет 17570 рублей (до вычета НДФЛ). В основе системы заработной платы лежат коэффициенты по системе оплаты труда и не всегда учитываются индивидуальные заслуги каждого сотрудника, премии и прочие выплаты совершаются крайне редко. Иногда за особые заслуги в конце года некоторым педагогам вручаются грамоты.

Так как в существующей системе стимулирования персонала присутствует большинство традиционных видов стимулирования, мы

предлагаем обратиться к новому инструменту – геймификации. Низкая эффективность использования стандартных методов стимулирования позволяет сделать вывод о том, что новизна предложенного инструмента позволит добиться большей эффективности в работе персонала.

Для решения выявленных проблем будут разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством геймификации. Используя этот метод, можно привлечь работников к активной трудовой деятельности.

2.3 Рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации

До того, как разрабатывать рекомендации, было проведено исследование с внедрением геймификации в организации с целью повышения эффективности трудовой мотивации персонала МКДОУ «Д/с № 5». Исследование проводилось по условиям, описанным в параграфе 1.3.

В исследовании приняли участие пять команд, по четыре сотрудника в каждой, это 20 человек:

- 10 воспитателей;
- 2 учителя-логопеда;
- 1 музыкальный руководитель;
- 1 инструктор по физической культуре;
- 1 старший воспитатель;
- 5 младших воспитателей.

Средний возраст сотрудников: 41 год.

Педагоги-специалисты по своему желанию распределились по группам. Из этого следует, что в каждой команде было два воспитателя, один специалист и один младший воспитатель. Каждую неделю по понедельникам в группы дошкольного учреждения, в одинаковые для всех пяти групп места

выкладывались конверты с заданием. Утром, приходя на работу, педагоги должны были эти конверты найти. Кто первый находил, сразу отписывался в созданную для этой цели группу приложения «Вайбер». Цель этого задания – прийти на работу раньше всех. Не все воспитатели приходят на работу вовремя. Рабочий день у них начинается с 07:00, а детей приводят немного позже, поэтому воспитатели пользуются этим и опаздывают. Анализ результатов по поиску конвертов показал: самое раннее время найденного конверта 06:13, а позднее в 07:12. С поиском первого конверта трудности возникли в одной группе. Они его так и не смогли отыскать, поэтому получили одну «звезду». Разумеется, чтобы выполнить задание, указанное в конверте, этой команде подсказали, где он находится.

Далее сотрудники выполняли задания, указанные в конвертах. Всего следовало выполнить три задания, они для всех одинаковые:

1. Подготовить декорацию для утренников «Дерево». В задании были прописаны несколько условий. Одна группа не соблюла условие по высоте декорации и изготовила дерево ниже указанного размера 1,5 метра. Несмотря на то, что на выполнение задания педагоги попросили две недели, одна группа отказалась его выполнять по причине отсутствия материалов для изготовления. Поэтому за это задание для четырех команд баллы выставлялись от 1 до 4.

2. Вторым заданием было разработать один этап для детской эстафеты. По условию, это задание оценивали сами дети. По итогу проведенного соревнования, дети выбрали самое, по их мнению, интересное испытание. Две команды игроков-сотрудников набрали одинаковое количество голосов и поэтому получили по три звезды. Наивысшего балла в этом задании не получила ни одна команда.

3. Третье задание – совместно с детьми своих групп подготовить стенгазету к Международному дню дружбы, который отмечается ежегодно 30 июля. Главным условием было участие детей в изготовлении стенгазеты. Результат оценивала комиссия.

Конкуренция значительно обострилась между двумя группами. Они обе лидировали и считали, что комиссия оценивает выполненные задания некомпетентно. По этой причине одна группа игроков отказалась выполнять последнее задание. Позднее, правда, они изменили свое решение и продолжили игру.

По результатам всех испытаний, победила группа номер четыре. Они набрали 24 «звезды» по итогам турнирной таблицы. В качестве награды, в эту группу будет приобретен магнитный стенд. Второе место заняла группа номер шесть. Они набрали 20 баллов и наградой для них стало вывешивание их фото на доске почета, в холле организации, на видном месте. Остальные три команды набрали одинаковое количество баллов: 13. Эти сотрудники отправятся на творческий мастер-класс с Валерием Лычагиным, Членом Союза русских художников (Приложение 8).

Кроме основных призовых мест для команд, разработана номинация по показателю игры: «Самый инициативный работник». Эта сотрудница, воспитатель группы номер три, по результатам голосования получит Благодарность публично, на августовском педсовете. На протяжении соревнования, педагог задавала нужные вопросы по заданиям в группе «Вайбер» и внесла несколько предложений, которые помогли всем командам.

Для подведения итогов внедрения геймификации и награждения команд, были приглашены все сотрудники дошкольного учреждения. В торжественной обстановке, руководитель поблагодарила персонал за участие в эксперименте. Она отметила, что по анализу анкетирования, сотрудники замечают, что уровень их мотивации и вовлеченности возрос.

Отметим положительные последствия внедрения геймификации:

– в течение рабочего дня сотрудники начали больше обсуждать вещи, касающиеся работы, игры и продвижения в ней. Например, как выполняются задания, что было сделано для достижения каких-либо результатов и прочее. Ранее сотрудники обсуждали, в том числе, и личные вопросы, а с внедрением геймификации они ушли на второй план;

- поведение работников изменилось: они начали приходить на работу с энтузиазмом, с лучшим настроением, особенно это было заметно в первые две недели после внедрения геймификации, и особенно в те дни, когда нужно было найти конверт с заданием;

- начал чётко прослеживаться соревновательный аспект, это послужило сильным мотиватором к действию;

- внедрение геймификации помогло сплотить сотрудников каждой команды;

- в процессе игр были выявлены инициативные работники.

Негативные последствия:

- конкуренция значительно обострилась между двумя группами. Они обе лидировали и считали, что комиссия оценивает выполненные задания некомпетентно. По этой причине одна группа игроков отказалась выполнять последнее задание. Позднее, правда, они поменяли свое решение и продолжили игру;

- самые большие результаты геймификация дала в первые две недели работы, затем эффект начал постепенно снижаться, из чего следует вывод, что повышение трудовой мотивации посредством внедрения геймификации в организации имеет краткосрочный эффект. И далее необходимо разрабатывать новые игры;

- в исследовании по внедрению геймификации в МКДОУ «Д/с № 5» одна группа не принимала участия. Дети выпустились, педагоги ушли в отпуск. Позднее, узнав об игре, воспитатели этой группы остались недовольны, так как тоже хотели бы принять участие. Но, возможно, этот пункт можно отнести к положительным последствиям внедрения геймификации.

Для анализа результатов исследования и определения показателей оценки эффективности по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в МКДОУ «Д/с № 5», было проведено анкетирование для участвовавших в игре работников (Таблица 9).

Оно было нацелено на выявление того, как повлияло внедрение геймификации на уровень мотивации сотрудников.

Таблица 9 – Анкета удовлетворенности сотрудников трудовой мотивацией

№ вопроса	Показатель	Да (количество ответов)	Нет (количество ответов)
1	Положительно. С ее помощью прививаются корпоративные ценности. Игра снимает физическое и интеллектуальное напряжение	17	3
2	Отрицательно. Игры отнимают много времени и наносят ущерб рабочему процессу	3	17
3	Атмосфера в коллективе стала менее напряженной	20	0
4	Появившаяся конкуренция ухудшила отношения между некоторыми людьми	2	18
5	Интересно. Было очень весело находиться на рабочем месте	17	3
6	Скучно	3	17
7	Уровень мотивации возрос	17	3
8	Видимых изменений мы не заметили	3	17
9	Опишите своими словами свои эмоции	комиссия оценивала выполненные задания некомпетентно (1 ответ)	

Анкетирование дало следующую информацию:

– все сотрудники, участвовавшие в исследовании, которые работают в организации год и более, и, разумеется, застали время как до, так и после внедрения геймификации, заметили следующие изменения в своей работе: атмосфера стала менее напряженной, Стоит также отметить, что был только один негативный отзыв касательно нового формата работы. Он был о том, что комиссия оценивала выполненные задания некомпетентно;

– те сотрудники, кто не застали время до появления в организации геймификации, а это некоторые сотрудники из числа учебно-вспомогательного персонала (младшие воспитатели возрастом до 40 лет), отметили, что с самого начала работы им было очень весело находиться на рабочем месте. Для современного молодого поколения важны эмоциональный комфорт и вовлеченность в процесс [34];

– также некоторые добавили, что никогда ранее им не доводилось поработать в месте, где применялась бы геймификация, и, сравнивая свои бывшие места работы с нынешним, для них очень заметен разный уровень вовлеченности в рабочий процесс;

– на данный момент 85% работников, прошедших анкетирование, считают себя замотивированными. Одна из сотрудниц рассказала: «Когда я начала видеть, кто опережает меня, мотивация работать значительно выросла, я не хочу быть отстающей». Еще одна сотрудница отметила, что «когда достижения визуализируются и становятся наглядными – это мотивирует». Некоторые сотрудники отметили, что появившаяся конкуренция ухудшила отношения между некоторыми людьми.

На основе анализа проведенного опроса сделали вывод, что большинству работников определённно нравится получать дополнительное вознаграждение и приобретать его в игровом формате, добиваясь преимущества над коллегами. Значит, наличие конкурентной борьбы может быть фактором, мотивирующим работников активнее участвовать в игре ради победы и вознаграждения, при этом участники взаимодействия мотивированы быть лучше других коллег.

Система поощрения в совокупности со стремлением к победе также способствует повышению вовлечённости работников и синхронизации их задач с целью организации. Руководитель также отмечает повышение регулярно измеряемых показателей вовлеченности в трудовой процесс. Несмотря на столь разнообразное количество приятных последствий, с появлением новой геймифицированной системы контроля над трудовым процессом со стороны сотрудников прослеживаются сомнения в оценивании результатов выполняемых заданий. Кроме того, имеет место пусть и незначительное, но всё-таки ухудшение социального климата в коллективе, спровоцированный открытой конкурентной борьбой и «несправедливой оценкой достижений».

Главное, что дала геймификация для данной организации – удовлетворение игрока процессом игры (то есть работника своей работой). Она начинает ассоциироваться не со скучной рутинной, а с приятным опытом. Сотрудники довольны, и жаждут развития на пользу себе и организации. Поэтому, добавляя разнообразия в рабочий процесс, используя механизмы игры, игровые элементы и, прежде всего, формируя игровое мышление, мы добились вовлеченности сотрудников, энтузиазма в выполнении работы. Большим минусом в исследовании стало то, что оно проводилось в очень короткий период времени – всего четыре недели.

На основе данного исследования, предлагаем следующие рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала.

Перед тем, как разрабатывать и внедрять геймификацию, необходимо спрогнозировать результат, который будет способствовать повышению эффективности трудовой мотивации персонала.

Далее, проанализировав существующие инструменты геймификации, нужно определиться со сценарием: соревнование, вознаграждение или статус и выбрать категории сотрудников, на которых будет внедряться метод.

В настройках игры на первом этапе определяется предмет соревнования и порядок, в котором будут начисляться баллы. На втором этапе необходимо стимулировать интерес к игре у работников, что позволит сделать еженедельное оповещение всех сотрудников о ходе игры. Назначаются ответственные и формируется комиссия. С учетом возможности бюджетного финансирования организации, определяется призовой фонд. На третьем этапе проводится церемония награждения.

Следующим шагом, для успешной реализации всех вышеописанных этапов, составляется календарный план с определением сроков по этапам внедрения.

С опорой на выбранную концепцию разрабатываются конкретные механики реализации программы с учетом специфики целевой аудитории. При этом необходимо учитывать следующее:

1. предлагаемые вознаграждения должны быть интересны персоналу, чтобы они стали стимулом для начала изменений;
2. идея геймификации должна легко адаптироваться к текущим рабочим процессам;
3. сотрудники должны быть проинформированы о старте игры;
4. необходимо обеспечить доступность для ознакомления с полученными результатами для участников;
5. недопустимо изменение правил игры до ее окончания.

Для повышения уровня мотивации элементы оценивания этапов игры (баллы) станут основой для предоставления вознаграждения.

Для того, чтобы повысить доверие сотрудников к новому, необходимо донести информацию в положительном ключе, а также дать полное понимание того, что это делается во благо, а не для выявления худших сотрудников. Стоит также учитывать уровень сопротивления изменениям в коллективе.

На наш взгляд, внедрение предложенных рекомендаций по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством геймификации:

- повысят уровень вовлеченности в трудовую деятельность;
- сделают рутинные процессы профессиональной деятельности более увлекательными;
- повысят лояльность персонала к организации;
- выявят сотрудников с потенциалом к профессиональному развитию;
- сплотят команду, снизят конфликты.

Вывод по второй главе

В ходе исследования была дана общая характеристика организации. Рассмотрели качественный и количественный анализ персонала детского сада с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: анализ возрастной структуры персонала показал, что наибольшую долю составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет; по признаку «образование» наибольшую долю, порядка 70%, составляют сотрудники со средним

профессиональным образованием; по признаку «стаж работы» можно сделать вывод о том, что сотрудников со стажем работы до 5 лет преобладающая доля. Это связано с недавним открытием детского сада; в структуре персонала по половому признаку определили, что практически все сотрудники организации – женщины (92,5%). Кадровый состав работников с 2019 г. по 2021 г. не менялся. ДОУ укомплектовано персоналом согласно штатному расписанию. Анализируя внешнюю среду организации, определили факторы, которые на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития дошкольного учреждения (политические, экономические, социальные, технологические).

Проведя анализ эффективности трудовой мотивации персонала образовательной организации, выяснили, что для мотивации сотрудников используются современные материальные и нематериальные методы стимулирования, а также социальные льготы и гарантии.

Были выявлены ключевые факторы, оказывающие влияние на результативность труда сотрудников в учреждении методом анкетирования. В выборку исследования вошли 20 работников: воспитатели, учителя-логопеды, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, старший воспитатель, младшие воспитатели.

С помощью методики А.Ф. Фидлера выявили, что в коллективе благоприятная психологическая атмосфера.

Анализ результатов анкетирования «Оценка мотивации сотрудников ДОУ» показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является: разумность требований руководства; признание и любовь воспитанников; признание со стороны родителей; хорошие отношения в коллективе; высокая степень ответственности и авторитет руководителя. Для младших воспитателей: хорошие отношения в коллективе, разумность требований руководства, авторитет руководителя, стабильный заработок и социальные гарантии.

Так как в существующей системе стимулирования персонала присутствует большинство традиционных видов стимулирования, было

предложено обратиться к новому инструменту – геймификации.

Для решения выявленных проблем было проведено исследование с внедрением геймификации. Методом анкетирования проанализировали результаты исследования и определили показатели оценки эффективности. По итогам исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе данной работы было проведено исследование и разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации в дошкольном образовательном учреждении. Поставленная цель – повышение эффективности трудовой мотивации персонала – достигнута. В ходе достижения цели были последовательно решены следующие задачи:

1. В рамках теоретической части работы изучена сущность трудовой мотивации, в соответствии с классической и современной теориями. Сделаны следующие выводы: в настоящее время существует большое множество определений понятия «трудовая мотивация», и каждый автор по-своему определяет данное понятие. Все ученые-специалисты представляют мотивацию человека, в частности, трудовую мотивацию, как определенный сознательный процесс или «процесс побуждения» к труду, к достижению своих целей и целей организации.

2. Рассмотрели инструментальность геймификации в организации. Если исходить из потребностей персонала, описанных параграфе 1.1, то одним из эффективных инструментов повышения эффективности трудовой мотивации персонала является геймификация. Выявили, что использование геймификации в мотивации относительно новое направление работы с персоналом. Исследование происхождения понятия геймификация позволило определить, что оно означает применение подходов, характерных для компьютерных игр, в программных инструментах для неигровых процессов. Геймификация отличается от других видов игр тем, что использует лишь элементы игры (роли, награды, ограничения, и т.д.), а также всегда направлено на достижение цели. Элементы игры вызывают у участников особые переживания, меняют их поведение, вовлекают в процессы работ. Авторы, изучающие процессы игрового мышления, едины во мнении, что геймификация не обязательно должна быть представлена в форме игры, однако она подразумевает применение психологических аспектов, присущих игровому процессу.

По мнению экспертов, геймификация – это тренд последнего времени, набирающая популярность в российских организациях. За счёт эмоционального элемента метод геймификации показывает хороший результат: людям интересно новое, они охотнее включаются в процесс.

3. Изучили условия повышения эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения геймификации в образовательной организации. Проанализировав существующие инструменты геймификации, для данного исследования была выбрана игра, которая относится к соревновательному сценарию. Было предложено организовать групповое соревнование с итоговыми победителями. Для успешной его реализации, предложены мероприятия по повышению эффективности трудовой мотивации для педагогического (воспитатели и специалисты) и учебно-вспомогательного (младшие воспитатели) персонала.

4. В ходе исследования была осуществлена общая характеристика организации. Рассмотрели качественный и количественный анализ персонала детского сада с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам: анализ возрастной структуры персонала показал, что наибольшую долю составляют работники в возрасте от 30 до 40 лет; по признаку «образование» наибольшую долю, порядка 70%, составляют сотрудники со средним профессиональным образованием; по признаку «стаж работы» можно сделать вывод о том, что сотрудников со стажем работы до 5 лет преобладающая доля. Это связано с недавним открытием детского сада; в структуре персонала по половому признаку определили, что практически все сотрудники организации – женщины (92,5%). Кадровый состав работников с 2019 г. по 2021 г. не менялся. ДОУ укомплектовано персоналом согласно штатному расписанию. Анализируя внешнюю среду организации, определили факторы, которые, на наш взгляд, могут оказывать влияние на стратегию развития дошкольного учреждения (политические, экономические, социальные, технологические).

5. Проведя анализ эффективности трудовой мотивации персонала

образовательной организации, выяснили, что для мотивации сотрудников используются материальные и нематериальные методы стимулирования, а также социальные льготы и гарантии.

Были выявлены ключевые факторы, оказывающие влияние на результативность труда сотрудников в учреждении методом анкетирования. В выборку исследования вошли 20 работников: воспитатели, учителя-логопеды, музыкальный руководитель, инструктор по физической культуре, старший воспитатель, младшие воспитатели.

С помощью методики А.Ф. Фидлера выявили, что в коллективе благоприятная психологическая атмосфера.

Анализ результатов анкетирования «Оценка мотивации сотрудников ДООУ» показал, что для педагогов наиболее важным для повышения эффективности работы является: разумность требований руководства; признание и любовь воспитанников; признание со стороны родителей; хорошие отношения в коллективе; высокая степень ответственности и авторитет руководителя. Для младших воспитателей: хорошие отношения в коллективе, разумность требований руководства, авторитет руководителя, стабильный заработок и социальные гарантии.

Так как в существующей системе стимулирования персонала присутствует большинство традиционных видов стимулирования, было предложено обратиться к новому инструменту – геймификации.

6. Для решения выявленных проблем было проведено исследование с внедрением геймификации. Методом анкетирования проанализировали результаты исследования и определили показатели оценки эффективности. В итоге были разработаны рекомендации по повышению эффективности трудовой мотивации персонала.

Было предположено, что внедрение предложенных рекомендаций по повышению эффективности трудовой мотивации персонала посредством геймификации:

- повысят уровень вовлеченности в трудовую деятельность;

- сделают рутинные процессы профессиональной деятельности более увлекательными;
- повысят лояльность персонала к организации;
- выявят сотрудников с потенциалом к профессиональному развитию;
- сплотят команду, снизят конфликты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. «Аммосов – 2018» [Электронный ресурс]: сборник материалов Общеуниверситетской конференции научной молодежи СВФУ-2018. Якутск, Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 16 мая 2018 г. / под ред. Н.В. Малышевой. – Якутск : Издательский дом СВФУ. – 2018. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35433070_60068490.pdf. (дата обращения: 01.09.2022).

2. Американская социологическая мысль: Тексты / Под В. И. Добренькова. [Электронный ресурс]: studfile.net Режим – доступа: <https://studfile.net/preview/3917779/> (дата обращения: 01.09.2022).

3. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с.

4. Быстрее, выше, сильнее: основные теории мотивации и зачем их знать современным руководителям. [Электронный ресурс]: © Хантфлоу, 2015—2022. — Режим доступа: [5. Вербач, К. Хантер, Д. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса \[Электрон. ресурс\] // \[mann-ivanov-ferber.ru\]\(http://mann-ivanov-ferber.ru\) Режим доступа:](https://huntflow.ru/blog/motivation/#:~:text=%D0%9A%20%D1%81%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%BC%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F%D0%BC%20%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%8F%D1%82%3A%20%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8E,%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D1%83%20%D0%B8%20%D0%B2%D1%8B%D0%B1%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%B5%D1%82%20%D1%81%D0%BE%D0%BE%D1%82%D0%B2%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D1%8E%D1%89%D0%B5%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5, свободный.</p></div><div data-bbox=)

https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1662716126&tld=ru&lang=ru&name=Vovlekai_read_stamped.pdf&text=%D0%9A%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%BD%20%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D1%85%2C%20%D0%94%D1%8D%D0%BD%20%D0%A5%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80&url=https%3A%2F%2Fwww.mann-ivanov-ferber.ru%2Fassets%2Ffiles%2Fbookparts%2Figrajte-i-pobezhdajte%2FVovlekai_read_stamped.pdf&lr=119458&mime=pdf&110n=ru&sign=0504ebad4ddd1c9a819e56619d734366&keyno=0&nosw=1&serpParams=tm%3D1662716126%26tld%3Dru%26lang%3Dru%26name%3DVovlekai_read_stamped.pdf%26text%3D%D0%259A%25D0%25B5%25D0%25B2%25D0%25B8%25D0%25BD%2B%25D0%2592%25D0%25B5%25D1%2580%25D0%25B1%25D0%25B0%25D1%2585%252C%2B%25D0%2594%25D1%258D%25D0%25BD%2B%25D0%25A5%25D0%25B0%25D0%25BD%25D1%2582%25D0%25B5%25D1%2580%26url%3Dhttps%253A%2F%2Fwww.mann-ivanov-ferber.ru%2Fassets%2Ffiles%2Fbookparts%2Figrajte-i-pobezhdajte%2FVovlekai_read_stamped.pdf%26lr%3D119458%26mime%3Dpdf%26110n%3Dru%26sign%3D0504ebad4ddd1c9a819e56619d734366%26keyno%3D0%26nosw%3D1 (дата обращения: 01.09.2022).

6. Выготский, Л. С. Глаголева, К. С. О роли игры в психическом развитии ребенка / К. С. Глаголева. [Электрон. ресурс] // Молодой ученый, 2017. – № 4 (138). – С. 324-326. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/138/38773/> (дата обращения: 09.09.2022).

7. Геймификация в управлении персоналом // HRHelpline Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/gejmifikatsiya-v-upravlenii-personalom/?ysclid=l63z0r018z921492414> (дата обращения 11.07.2022).

8. Геймификация (Gamification) // Softserve Business Systems Режим доступа: <https://www.softservebs.com/solutions/gejmifikatsiya/> (дата обращения: 11.07.2022).

9. Геймификация в HR: идеи мотивации и вовлечения в работу // PEOPLEFORCE Режим доступа: <https://peopleforce.io/ru/blog/gejmifikatsiya-v->

hr-idei-motivatsii-i-vovlechcniya-v-rabotu (дата обращения: 11.07.2022).

10. Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше [Электрон. ресурс]: новости. – Электрон. дан. – HR-PORTAL – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/geymifikaciya-eto-zastavit-pokolenie-y-rabotat-luchshe?ysclid=16v8x1p3ke908865103> (дата обращения: 01.09.2022).

11. Дятко, К.Д. Геймификация и возможности ее применения в управлении персоналом [Электронный ресурс] / К. Д. Дятко // Блог об управлении персоналом. Режим доступа: <http://dyatko.info> (дата обращения: 01.09.2022).

12. Зихерманн, Г. Линдер, Д. Геймификация в бизнесе [Электронный ресурс] / пер. с англ. И. Айзятуповой // Сайт knigi.net. Режим доступа: <https://iknigi.net/avtor-geyb-zikermann/130487-geymifikaciya-v-biznese-kak-probitsya-skvoz-shum-i-zavladet-vnimaniem-sotrudnikov-i-klientov-geyb-zikermann/read/page-1.html> (дата обращения: 01.09.2022).

13. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Электронный ресурс] / Е.П. Ильин // Онлайн Библиотека. Режим доступа: <https://vshp.pro/wp-content/uploads/2020/03/Ilin-E.P.-Motivatsiya-i-motivy.pdf?ysclid=17u8n103m4307195960> (дата обращения: 01.09.2022).

14. Ильченко, С.В. Мотивационный механизм управления эффективностью труда на предприятии // Бизнес и дизайн ревю, 2021. № 3 (23). С. 7.

15. Использование геймификации в рабочих процессах: когда работа – в радость? [Электрон. ресурс]: новости. – Электрон. дан. – PRYANIKY – Режим доступа: <http://www.pryaniky.com/ru/SomethingGood/BestPractice/WorkJoy> (дата обращения: 01.09.2022).

16. Коллективный договор Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5» на 2020-2022 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ds5-korkino.educhel.ru/documents/other_documents/doc/829072.

17. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2021. – 249 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08254-8. – [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/470617> (дата обращения: 09.09.2022).

18. Кардашов, В.В. Мотивация персонала: теория и практика // В.В. Кардашов // Человек и труд, 2019. № 10. С. 47-48.

19. Маркеева А.В. Дискуссионные вопросы развития и применения геймификации в управлении персоналом современной организации // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Том 7. – № 3. – С. 439-458. – Режим доступа: <http://1economic.ru/lib/110821?ysclid=17tqta735s505876730>.

20. Маркова, С.М. Интенсификация профессионального обучения //Маркова С.М., Полунин В.Ю. / Проблемы современного педагогического образования. Крым : Изд-во Крымск. фед. ун-та им. В.И. Вернадского, 2018. № 58-3. С. 175-178.

21. Мескон, М. Основы менеджмента. [Электрон.ресурс] / М. Мескон // Основы менеджмента. – 2017. – Режим доступа: <https://topuch.ru/osnovi-meneditjmenta/index46.html>.

22. Миннигалин, Д.Р. К ВОПРОСУ О ГЕЙМИФИКАЦИИ [Электрон. ресурс]: В сборнике: Цифровая трансформация промышленности и сферы услуг: тенденции, стратегии, управление. Материалы Международной конференции. Под редакцией А.Н. Грязнова. – 2020. С. 223-227. Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_44432999_17727181.pdf
Миннигалин Д.Р.

23. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

24. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб.

и доп. – Москва : Издательство Юрайт, – 2019. – 467 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-8710-2. – [Электронный ресурс] // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/431878> (дата обращения: 09.09.2022).

25. Официальный сайт компании ООО «Игровые технологии». [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <http://nimovsky.wixsite.com/game-initiative> (дата обращения – 11.07.2022).

26. Правила внутреннего трудового распорядка Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5», Коркино. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ds5-korkino.educhel.ru/documents/other_documents/doc/829071 (дата обращения: 11.07.2022).

27. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. – Москва : Издательство Юрайт. – 2019. – 365 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00497-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/433385> (дата обращения: 09.09.2022).

28. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., исправл. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.

29. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – Москва : Издательство АСТ, 2020. – 960 с., ил. – (Наследие эпох).

30. Сайт businessolog.ru Геймификация в управлении персоналом: обучение, адаптация, мотивация 2020-11-16 [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <https://businessolog.ru/gejmifikaciya-v-upravlenii-personalom/?ysclid=l65joty7qw559739968>.

31. Сайт hr-portal.ru Геймификация: это заставит поколение Y работать лучше. [Электронный ресурс] – Электронные данные – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/geymifikaciya-eto-zastavit-pokolenie-y-rabotat->

luchshe (дата обращения: 11.07.2022).

32. Сайт peopleforce.io/ru Геймификация в HR: идеи мотивации и вовлечения в работу. [Электрон. ресурс]: HRM система управления персоналом. – 2019 Peopleforce: [сайт]. – Режим доступа: <https://peopleforce.io/ru/blog/gejmifikatsiya-v-hr-idei-motivatsii-i-vovlecheniya-v-rabotu/> (дата обращения: 07.07.2022).

33. Сохарева, Е.С. Геймификация: инструмент нематериального стимулирования поколения Y / Е.С. Сохарева // Молодой ученый. Международный научный журнал, 2021. – Вып. 52 (394). [32]: С. 259-262.

34. Сутягина, А.В. Поколение – проблема или потенциал для работодателей? [Электронный ресурс] / А.В. Сутягина // Вестник науки и образования Том 2. – 2017. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-y-problema-ili-potentsial-dlya-rabotodateley> (дата обращения: 07.07.2022).

35. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М., 2019. – 214-215 с.

36. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 14.07.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.07.2022). ТК РФ Статья 68. Оформление приема на работу – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/1d91a5e82050178caef5d0eea647eebcaf4effd1/.

37. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – М.: Феникс, 2017. – 416 с.

38. Устав Муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 5», Коркино, 2017 г.

39. Цыпкин, Ю.А. Мотивация в западных теория и отечественной практике в трудах. [Электронный ресурс] / Ю.А. Цыпкин // Мотивация в западных теориях и отечественной практике. – Режим доступа: https://studbooks.net/1467827/menedzhment/motivatsiya_zapadnyh_teoriya_otchestvennoy_praktike_trudah_tsypkina?ysclid=165hcхek49768293088 (дата

обращения: 01.09.2022).

40. Шапиро, С.А., Вешкурова А.Б. Эффективные инструменты мотивации и стимулирования труда в процессе управления персоналом / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова // Управление развитием персонала, 2019. №3. – С. 192-202.

41. Шонова, М.Д., Шарипова, Н.Ф. Совершенствование инструментов мотивации персонала [Текст] / М.Д. Шонова, Н.Ф. Шарипова // Электронный журнал «Молодежь и наука», 2017. – № 4. – С. 85.

42. Ямщиков, С.В., Колечиц, М.П. ГЕЙМИФИКАЦИЯ КАК НОВАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ [Электронный ресурс] / Ямщиков С.В., Колечиц М.П. // Социосфера. – 2021. – № 1. С. 109-112. Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_44832403_49284036.pdf.

**Календарный план внедрения мероприятий по повышению
эффективности трудовой мотивации персонала посредством внедрения
геймификации в организации**

№	Сроки	Особенности этапа
1	5 рабочих дней	Изучение существующих организационных процессов и возможность применения к ним игровых элементов
2	5 рабочих дней	Определение цели и задач проекта, выявление сильных и слабых сторон, выгоды от внедрения проекта
3	5 рабочих дней	Исследование персонала и распределение аудитории на сегменты.
4	10 рабочих дней	Создание игровой стратегии, основываясь на целях и задачах проекта
5	1-2 рабочих дня	Выбор мотивационных элементов, присущих играм
6	1-2 рабочих дня	Формулирование перечня параметров, по которым будет собираться информация о поведении пользователей
7	5 рабочих дней	Создание геймификационного проекта
8	1 рабочий день	Оповещение сотрудников о внедрении программы
9	1-2 рабочих дня	Запуск геймификационной программы
10	Далее	Отслеживание работы внедренной системы

Турнирная таблица

№ этапа	1 группа	2 группа	3 группа	4 группа	6 группа
Найти Конверт 1					
Выполнить Задание 1					
Найти Конверт 2					
Выполнить Задание 2					
Найти Конверт 3					
Выполнить Задание 3					
Итого баллов/звезд					

Опрос «Какое вознаграждение будет для Вас наиболее предпочтительным?»

Наименование вознаграждения	Рейтинг вознаграждения (от 1 до 5)
Приглашение команды на творческий мастер-класс с Валерием Лычагиным, Членом Союза русских художников	
Фото сотрудников на доску почета	
Магнитный стенд в группу победителя	

Если суммировать оценки вознаграждения и разделить на количество диагностируемых сотрудников, можно выяснить, какие вознаграждения являются наиболее важными.

АНКЕТА

«Оценка психологической атмосферы в коллективе»

(по А.Ф. Фидлеру)

Инструкция. Уважаемые сотрудники! В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашей группе, коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «+», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Показатель	Выраженность (в баллах)								Показатель
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Дружелюбие									Враждебность
Согласие									Несогласие
Удовлетворенность									Неудовлетворенность
Продуктивность									Непродуктивность
Теплота									Холодность
Сотрудничество									Несогласованность
Взаимная поддержка									Недоброжелательность
Увлеченность									Равнодушие
Занимательность									Скука
Успешность									Безуспешность

Спасибо!

Обработка результатов

Ответ по каждому из пунктов оценивается слева направо в диапазоне от «1» до «8» баллов. Чем левее расположен знак «+», тем ниже балл и тем благоприятнее, по мнению отвечающего, психологическая атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется в пределах от «10» (наиболее положительная оценка) до «80» (наиболее отрицательная). На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе.

Анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы»

Уважаемые сотрудники. Приглашаем вас принять участие в анкетировании. Просим указать, в какой мере вас удовлетворяют перечисленные в анкете стороны работы, используя следующую шкалу:

- 5 - вполне удовлетворяет
- 4 - скорее удовлетворяет, чем нет
- 3 - не могу сказать, удовлетворяет или нет
- 2 - скорее не удовлетворяет
- 1 - совершенно не удовлетворяет.

Вопросы теста для определения удовлетворенности работой:

Условия работы	Баллы				
	1	2	3	4	5
1. Размер заработной платы	1	2	3	4	5
2. Сам процесс выполняемой работы	1	2	3	4	5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	1	2	3	4	5
4. Взаимоотношения с руководством	1	2	3	4	5
5. Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
6. Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	1	2	3	4	5
7. Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
8. Насколько эффективно организована работа в целом	1	2	3	4	5
9. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами	1	2	3	4	5
10. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5

Обработка результатов:

После заполнения анкеты подсчитывается количество баллов.

10-20 баллов - низкая степень удовлетворенности работой;

21-30 баллов - средняя степень удовлетворенности работой;

31-40 баллов - высокая степень удовлетворенности работой;

41-50 баллов - очень высокая степень удовлетворенности.

Анкета «Выявление мотивации к успеху или стремления избежать неудачи»

Уважаемые сотрудники, просим вас ответить на вопросы анкеты. По каждому пункту нужно выбрать тот вариант ответа («Да» или «Нет»), который отражает ваше мнение, и поставить знак «X» в соответствующей графе.

Вопросы к методике

Утверждения	Да	Нет
1. Начиная работу, я надеюсь на успех		
2. Я активен в работе		
3. Я стремлюсь к проявлению инициативы		
4. При поручении мне ответственных заданий я стараюсь по возможности найти причины отказа от них		
5. Я замечал за собой, что я выбираю либо слишком легкие задания, либо невыполнимые		
6. При встрече с препятствиями я, как правило, не отступаю и ищу способы их преодоления		
7. Когда после успехов идут неудачи, я склонен менять свой взгляд на прошлые достижения		
8. Эффективность моей работы в основном зависит от моей целеустремленности, а не от контроля со стороны руководства		
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях дефицита времени я показываю худшие результаты, чем обычно		
10. Я склонен проявлять настойчивость в достижении цели		
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу		
12. Если я рискую, то с расчетом		
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует контроль со стороны начальства		
14. Я предпочитаю ставить перед собой достаточно трудные, но достижимые задачи		
15. В случае неудачи при выполнении задания мой интерес к нему падает		
16. Если после неудач начинается полоса успехов, я забываю о своих неудачах		
17. Я предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время		
18. При работе в условиях дефицита времени я показываю лучшие результаты, даже если задания достаточно трудные		
19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от решения поставленной задачи		
20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи оно становится еще более интересным для меня		

Ключ к тесту

Один балл получают ответы «Да» на утверждения 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на утверждения 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17,1.

По результатам теста подсчитывается общее количество баллов:

- от 1 до 7 баллов – для респондента характерна боязнь неудачи.
- от 8 до 13 баллов – это свидетельствует о том, что для респондента характерно как стремление к успеху, так и избегание неудачи.
- от 14 до 20 баллов – респондента отличает мотивация на успех.

Анкета «Оценка мотивации сотрудников ОУ»

Инструкция. Уважаемые сотрудники! Определите по десятибалльной шкале, насколько каждый из нижеперечисленных факторов важен для повышения производительности вашего труда (обведите в кружок одну из цифр, учитывая, что «1» – низкая значимость фактора, «2» – более высокая и т. д., «10» – очень высокая).

Факторы	Баллы									
1. Стабильность заработка										
2. Возможность получать более высокую зарплату в зависимости от результатов труда										
3. Возможность карьерного роста										
4. Признание и одобрение со стороны руководства										
5. Признание и любовь воспитанников										
6. Признание со стороны родителей										
7. Возможность самореализации										
8. Возможность самостоятельности и инициативы в работе										
9. Высокая степень ответственности										
10. Интересная творческая деятельность										
11. Хорошие отношения в коллективе										
12. Возможность по результатам работы получить признание в организации, в городе, стране										
13. Социальные гарантии										
14. Сложная и трудная работа										

15. Возможность развития, самосовершенствования											
16. Хорошие условия работы											
17. Разумность требований руководства											
18. Авторитет руководителя											
19. Разделение ценностей и принципов работы, принятых в ДОУ											

Спасибо!

Обработка результатов

Главным результатом диагностики может стать ранжирование показателей, способствующих повышению мотивации персонала, а также влияющих на демотивацию специалистов.

Если суммировать оценки персонала и разделить на количество диагностируемых сотрудников, можно выяснить, что является наиболее важным для повышения эффективности работы персонала. Результат может быть представлен в виде диаграммы, позволяющей наглядно сопоставить значение факторов из предложенного списка для мотивации персонала.

Турнирная таблица

	1 группа	2 группа	3 группа	4 группа	6 группа
Конверт 1	★★★★	★★★	★★	★★★★★	★
Задание 1	★	★★	★★★	★★★	★★★★
Конверт 2	★★★	★★	★	★★★★	★★★★★
Задание 2	—	★★	★★★★	★★★	★
Конверт 3	★★★	★	★★	★★★★	★★★★★
Задание 3	★★	★★★	★	★★★★	★★★★
ИТОГ →	13	13	13	24	20