



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

КАФЕДРА ПОДГОТОВКИ ПЕДАГОГОВ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ И  
ПРЕДМЕТНЫХ МЕТОДИК

**Управление мотивацией сотрудников как фактор развития  
дошкольного образовательного учреждения**

Выпускная квалификационная работа по направлению  
44.04.01 Педагогическое образование  
Направленность программы магистратуры  
«Управление образованием»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:  
73,27% авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«13» января 2022 г.  
Зав. кафедрой ПППО и ПМ  
 Корнеева Н.Ю.

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-309-169-2-1Кст  
Ким Юлия Николаевна

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент  
Савченков Алексей Викторович



Челябинск  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ	
1.1. Теоретические основы изучения механизмов мотивации .....	9
1.2. Теории мотивации в менеджменте: содержательные и процессуальные .....	26
1.3. Современные проблемы управления мотивацией труда педагогов ..	46
Выводы по 1 главе .....	50
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
2.1. Эмпирическое исследование педагогического коллектива .....	51
2.2. Разработка и реализация системы мотивации труда работников дошкольной образовательной организации .....	64
Выводы по 2 главе .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	87

## ВВЕДЕНИЕ

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Для мотивации сотрудников учреждения сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

В настоящее время проблема мотивации и стимулирования труда является одной из актуальных, поскольку остается нерешенным вопрос о наиболее эффективных механизмах стимулирования и мотивации работников различных сфер деятельности.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что затрудняет практическое использование технологий и методов мотивации.

Актуальность проблемы мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Проблеме разработки и внедрения технологий и методов стимулирования и мотивации в современном управлении персоналом уделяется всё больше внимания.

От чётко разработанной системы мотивации зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий. Руководитель любой организации, не зависимо от её структуры, формы собственности, численности персонала практически ежедневно сталкивается с примерами работы не в полную силу, активность и предприимчивость уступают место формальному исполнению своих обязанностей «от и до», а некоторые сотрудники и вовсе воспринимают пребывание на рабочем месте как тягостную повинность.

На сегодняшний день такие вопросы всегда встают перед каждым руководителем, и он должен уметь повысить мотивацию своих сотрудников.

В современных условиях мотивация персонала претерпела существенные изменения: преобладающее значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления

персоналом, и руководство направлено на осуществление сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей.

Тем самым, исследование данной проблемы и разработка оптимальных управленческих решений по поводу мотивации и стимулирования персонала, впоследствии успешно внедрённых в практику, позволит руководителям побудить сотрудников своей организации к добросовестному и эффективному труду, что, несомненно, повлечёт за собой продуктивность деятельности и процветание своего учреждения.

**Цель работы** – разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации в управлении образовательной организацией.

**Объект исследования** - КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдәурен», город Сатпаев, Карагандинская область, Казахстан.

**Предмет исследования** - механизмы стимулирования и мотивации труда работников дошкольной образовательной организации.

**Гипотеза исследования:** грамотно построенная система мотивации профессионального совершенствования педагогов, применение различных способов стимулирования будут в полной мере способствовать формированию профессиональных кадров и, как результат, увеличению эффективности деятельности дошкольного образовательного учреждения, если будут выполнены следующие условия:

- определена стратегическая значимость каждого педагогического сотрудника ДОУ;
- активное внедрение эффективных способов материального и нематериального стимулирования со стороны руководителя и восприятие этих способов сотрудниками ДОУ;
- разработаны эффективные способы совершенствования системы мотивации ДОУ.

В соответствии с целью, объектом, предметом и гипотезой исследования определены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы изучения механизмов мотивации и стимулирования;
- описать теории мотивации в менеджменте: содержательные и процессуальные;
- выделить современные проблемы управления мотивацией труда педагогов;
- дать характеристику КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдәурен», город Сатпаев, Карагандинская область, Казахстан как объекта исследования;
- разработать механизм стимулирования и мотивации труда работников дошкольной образовательной организации;
- предложить совершенствование системы мотивации и стимулирования педагогических работников.

Исследованиям систем управления дошкольным образовательным учреждением и определения содержания деятельности руководителя образовательного учреждения посвящены труды К.Ю. Белой, Ю.В. Васильева, М.И. Кондакова, Ю.А. Конаржевского, М.Н. Скаткина, П.И. Третьякова, Л.И. Фалюшиной, Т.И. Шамовой.

Теория мотивации труда рассматривалась в работах отечественных и зарубежных теоретиков и практиков - А. Альберт, У. Брэддик, О.С. Виханский, Ф. Герцберг, Е.П. Ильин, С.Б. Каверин, Р.Л. Кричевский, А. Маслоу, М. Мексон, Е.Г. Молл, А.И. Наумов, Э.А. Уткин и другие.

Положения теории развития личности развивались представителями психологических отраслей знания - Б.Г. Ананьев, Л.И. Божович и другие, – ведущие идеи теории личностного и профессионального самоопределения представлены в работах таких исследователей как Л.И. Божич, М.Р. Гинзбург, Н.С. Пряжникова, В.Ф. Сафина и других. Проблемы профессионального роста педагогов рассматривают такие

ученые как А.А. Бодалев, Т.Г. Браже, Б.З. Вульф, П.Т. Долгов, Л.М. Митина. Исследованиям проблем мотивации педагогов посвящены труды В.Г. Асеева, А.Б. Бакурадзе, В.В. Гузеева и других.

Положения, содержащие элементы **научной новизны**:

- уточнено понятие «мотивационная среда ДОУ» как совокупность условий, способствующих трансляции внешних мотивов деятельности воспитателей дошкольного образовательного учреждения во внутренние мотивы, связанные с самореализацией, стремлением к саморазвитию;
- разработаны методические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ДОУ.

**Теоретическая значимость.** В диссертационном исследовании обозначены основные особенности системы мотивации, характерные для мотивации педагогических сотрудников ДОУ. Выделены основные принципы, обеспечивающие эффективность внедрения данной системы.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что методические рекомендации могут быть использованы заведующими или методистами ДОУ при разработке и совершенствовании системы мотивации педагогов.

В исследовании использовались системный подход, способы анализа и синтеза, логического сравнения и сопоставления, опрос методом анкетирования и интервьюирования, методики анализа мотивации Т. Элерса и К. Замфира, PEST- и SWOT-анализ.

Информационной базой исследования послужили научная, учебно-методическая, справочная литература, законодательные и нормативные акты, материалы периодической печати, материалы информационно-коммуникационной сети Интернет, освещающие вопросы организации оплаты и стимулирования труда.

**Эмпирическая база** исследования включает в себя эмпирические данные, находящиеся в открытых источниках, данные собственных

эмпирических исследований: экспертное интервью, глубинное интервью педагогов КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдәурен», город Сатпаев, Карагандинская область, Казахстан, внутренняя отчетность по деятельности КГКП «Ясли – сад № 29.

Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации сотрудников ДОУ. Раскрыты определения мотивации, стратегического развития ДОУ, особенности деятельности педагогов ДОУ и особенности их мотивации.

Во второй главе проведен стратегический анализ КГКП «Ясли – сад № 29, и анализ педагогического коллектива данной организации и представлена разработка основных способов для совершенствования системы мотивации персонала КГКП «Ясли – сад № 29.

# ГЛАВА 1. МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## 1.1. Теоретические основы изучения механизмов мотивации

Менеджмент, или управление предприятием - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации посредством воздействия на других людей [12, с. 47].

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив предприятия в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией. Сущность мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. Главная задача с точки зрения мотивационного процесса работников - это сделать их не столько обладателями средств

производства, сколько владельцами своей собственной рабочей силы [22, с. 136].

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Вернемся еще раз к определениям мотивации, уже прозвучавшим во введении. В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения: Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [1, с.145].

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [21, с.108].

Элементы мотивации.

Мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят:

- мотив;
- потребности;
- стимул;
- вознаграждение.

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

а) Мотив труда - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [10, с. 263].

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации [22, с. 136].

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник. Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

б) Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. С психологической точки зрения потребность индивида - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию [12, с.47].

Применительно к трудовой деятельности, по мнению автора, потребность - это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

Количество и разнообразие потребностей огромно. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структурой таких факторов могут служить «иерархия потребностей» А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

в) Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. В отличие от распространенного мнения о том, что стимул – это вознаграждение, в действительности под стимулом понимают обратное значение – принуждение [2, с.74]. Отметим, что слово «стимул» имеет древние корни и в переводе с латинского означает буквально: палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться. Поэтому стимул означает побуждение к действию или причину поведения человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив в этом случае оказывается продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (см. рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Мотив как результат взаимодействия потребностей и стимула

Различают четыре основных формы стимулов:

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физического наказания до лишения имущества, гражданства, звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально – вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, приме из дохода и прибыли, компенсации, путевки, кредиты и ссуды и т.д.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, правительственные награды и т.д.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, авторские изобретения, получение второго высшего образования и т.д.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. [8, с.16] Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

Следует иметь в виду, что стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в

организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь, или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

#### г) Вознаграждение (стимулирование)

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение - это все, что работник считает ценным для себя [1, с.145]. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Например, для цивилизованных людей кейс, полный денежных купюр, будет считаться ценным вознаграждением, тогда как для членов какого-нибудь африканского племени, ведущего отшельнический образ жизни, он будет представлять какой-либо интерес разве что сам по себе, то есть пустой, а денежные купюры будут любопытными картинками, которые к тому же послужат хорошим средством для розжига огня. [12, с.100]

Вознаграждения можно классифицировать как внутренние и внешние. Любой руководитель имеет дело с этими двумя главными типами вознаграждений. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутренние вознаграждения. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение - это такой тип поощрения, который чаще всего приходит на ум, если слышится слово «вознаграждение». Оно возникает не от самой работы, а дается организацией. С мотивационной точки зрения его можно определить, как стимулирование труда.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала. Мотивация и стимулирование, по сути, олицетворяют собой стратегию и тактику в военном искусстве. Мотивация, или мотивационная политика, - это стратегическая линия, направленная на достижение глобальных целей, стоящих перед работником, и сочетающаяся с целями предприятия. Например, работник хочет сделать деловую карьеру или расширить свои профессиональные знания, пройдя обучение за счет организации, в которой он работает, способствуя при этом своими знаниями и навыками ее развитию. Стимулирование, с точки зрения руководства, является тактикой решения проблемы, удовлетворяющей определенные мотивы работника (в большинстве случаев материальные) и позволяющей ему более эффективно трудиться. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первое направлено на изменение существующего положения, второе - на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Мы рассмотрели элементы мотивации. Отметим, что все они являются неотъемлемой частью непосредственно процесса мотивации. Мотивация, рассматриваемая как процесс, может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий (см. рис. 1.2).

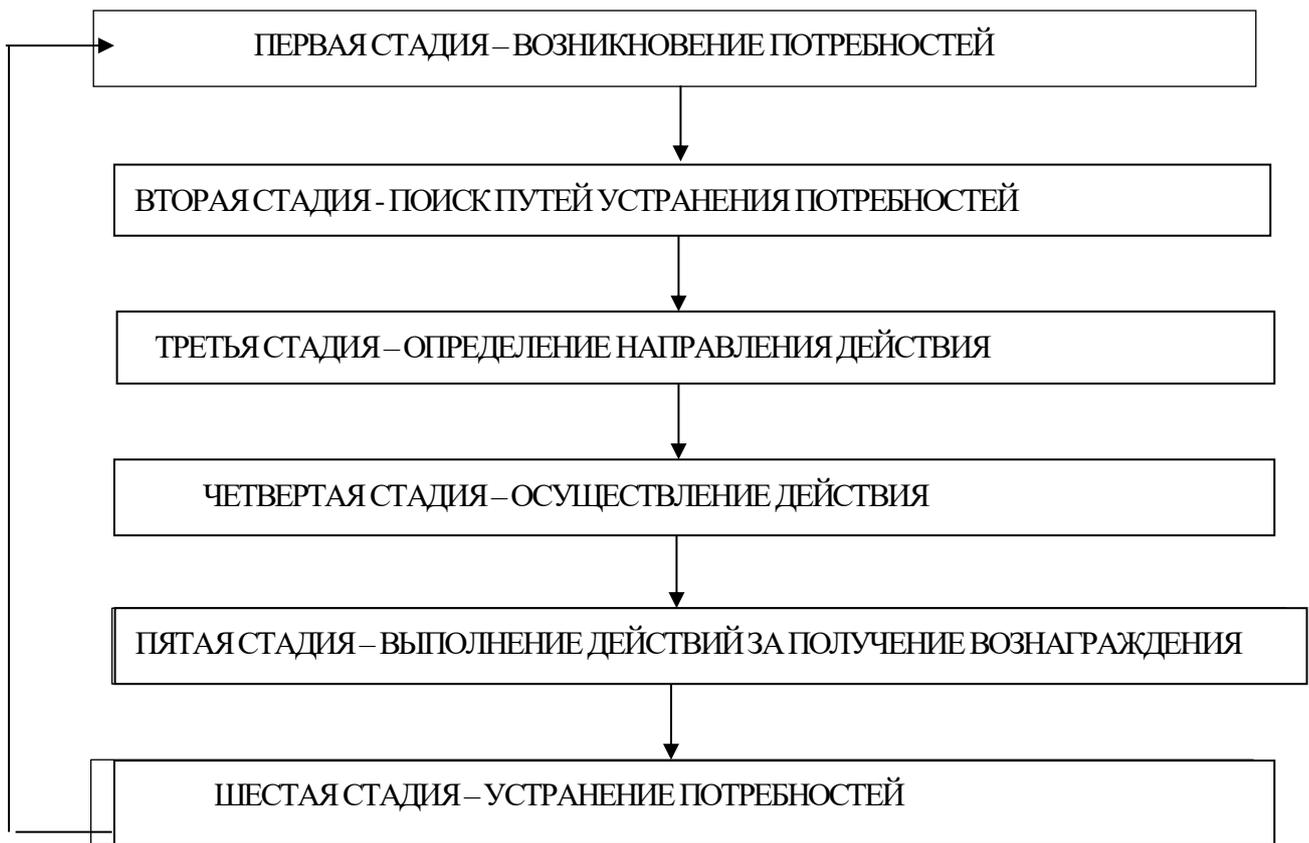


Рисунок 1.2 – Схема мотивационного процесса

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в конкретное время, требует от человека поиска возможностей и принятия конкретных действий для ее устранения.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребностей. Человек начинает искать возможности для удовлетворения своих потребностей, возникает необходимость что-то сделать или предпринять.

Третья стадия – определение направления действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех составляющих:

- Что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- Что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- В какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- Насколько то, что я могу предпринять, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – осуществление действия за получение вознаграждения. Человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять не желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий привело к ожидаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребностей. На этой стадии человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам



### Рисунок 1.3 – Классификация мотивации

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную [23, с. 96]. Материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни – зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование. Нормативная мотивация – это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

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

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

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться, страх. При внешней мотивации воздействие на субъект происходит извне, например, через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому. К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п. Отрицательная мотивация – это, прежде всего, материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности.

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

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

Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- «Инструменталист». Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.

- «Профессионал». Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- «Патриот». Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

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

- «Люмпен». Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения. Как правило, к таким людям относятся так называемые неудачники, которым в силу тех или иных обстоятельств не удалось занять подобающее место в обществе. Они часто поддерживают различные экстремистские группировки, способствуя на выборах их приходу к власти. В нашей стране очень много таких людей достаточно пожилого возраста, вспоминающих добром только советский строй и не пытающихся осмыслить происходящие в обществе перемены. К ним относятся те, кто в

советское время имел привилегии, входя в номенклатуру, военные, вышедшие в отставку в небольших чинах, а также люди, находящиеся до сих пор под влиянием коммунистических идей (бывшие общественные работники и агитаторы), или «добровольные» безработные.

Стимулы – это побудительные причины, заинтересованность в совершении чего-нибудь. [24, с.15] Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. Выделяют следующие функции стимулирования:

- Нравственная. Стимулирование формирует у работника активную жизненную позицию, способствует формированию у него определенных нравственных качеств.

- Социальная. Стимулирование влияет на формирование социальной структуры общества через различный уровень доходов, что в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей, а также через удовлетворение потребностей.

- Социально-психологическая. Стимулирование влияет на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностных ориентаций, отношения к труду.

- Экономическая. Стимулирование способствует росту производительности труда, повышению качества продукции и решению других задач, стоящих в каждый конкретный период перед экономикой, в целом способствует повышению эффективности.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и

обучение, как методы мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же, вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий.

Таблица 1.1 – Виды стимулирования

Стимулы		
В зависимости от потребностей		
<p>Материальные (экономические)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Денежные: заработная плата, премии, надбавки, бонусы наличностью или акциями, опционы на право выкупа ценных бумаг у компании. Отложенные премиальные выплаты (танъемы), так называемые «золотые наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера.</li> <li>• Неденежные:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) рабочим временем</li> <li>2) рабочим местом</li> <li>3) льготными программами</li> </ol> </li> </ul>	<p>Нематериальные (не экономические)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Социальные: престижность труда, возможность профессионального роста, возможность самоутверждения;</li> <li>• Моральные: устная похвала, вынесение благодарности, награждения различного рода;</li> <li>• Творческие: возможность самосовершенствования, самореализации, самовыражения;</li> <li>• Социально-психологические: возможность общения, причастность к делам трудового коллектива.</li> </ul>	
В зависимости от направленности		
<p>Поощряющие</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- материальные</li> <li>- нематериальные</li> <li>- индивидуальные</li> <li>- коллективные</li> </ul>	<p>Блокирующие</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- лишение премий</li> <li>- замечание, выговор и т.п.</li> </ul>	
В зависимости от интересов		
Индивидуальные	Коллективные	Общественные

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими. Суть экономических стимулов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с

помощью благ и услуг, имеющих цену. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными (свободное дополнительное время, позволяющее заработать в другом месте).

Чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать – против него работают: эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление интересует лишь до определенных пределов); стремление к благотворительности; субъективное восприятие полезности материальных благ, и в частности денег; влияние окружающих.

Более того, максимизация собственной выгоды может иметь для индивида часто даже отрицательный результат, потому что некоторые цели, например, в политике или личной жизни могут быть достигнуты путем жертвования материальной выгодой. Кроме того, само поведение человека вообще не является полностью рациональным, и очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска.

Далее, при изменении абсолютной величины вознаграждения уровень притязаний индивида изменяется нелинейно. Сначала он повышается, потому что в первую очередь оценивает не полученный им доход, потенциальная возможность заработать который имела, и рост разрыва увеличивает притязания. По мере роста вознаграждения индивид начинает обращать внимание на получаемый доход, достаточная величина которого его притязания снижает, порождая своего рода феномен компенсаторного поведения. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, казалось бы, от него можно было ожидать.

В рамках неэкономических стимулов положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры, регулярная оценка,

продвижение по службе. Однако четкой грани между экономическими и неэкономическими стимулами не существует, и на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Например, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают возможность приобретения не только дополнительных материальных благ, но и известности, уважения, почета.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру, которая достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов, достигнутым уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать – саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждения (наказания) по итогам.

Текущее поощрение (наказание) предназначено для стабилизации или корректировки в необходимую сторону продолжающейся работы и, таким образом, относится к тому поведению, которое уже есть, поэтому при отсутствии какой бы то ни было деятельности прекращается. Величина вознаграждения должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Важна не столько величина, сколько форма, способ, режим вознаграждения. Оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), переменным (комбинация). Иногда целесообразным бывает даже поощрение «авансом», обязывающее человека работать лучше. Однако всегда подкрепление должно быть своевременным и конкретным чтобы человек знал, с чем оно связано, и как ему быть дальше.

Итоговое вознаграждение (наказание) связывается с достигнутым результатом, поэтому оно должно отражать истинный вклад в него, быть справедливым, создавать у человека стремление в будущем работать еще лучше.

Таким образом, мы рассмотрели, что понимается под мотивацией, по каким признакам ее можно классифицировать, и какие элементы включает в себя мотивационный процесс. Раскрыли понятия «стимула», рассмотрели функции и виды стимулирования труда. Однако, для грамотного мотивирования сотрудников организации этих сведений недостаточно. Обратимся к мировому опыту развития управленческой мысли в рамках изучения основных теорий мотивации.

## **1.2. Теории мотивации в менеджменте: содержательные и процессуальные**

Эти теории стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. Рассмотрим в краткой форме теории и взгляды четырех ученых, работы которых имели наибольшее значение для современных концепций мотивации. Это А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, К. Алдерфер [3, с.75].

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами

предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. [3, с.80]

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Ф. Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Постепенно, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте [3, с.85].

Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Ключевая работа Э. Мэйо, посвященная изучению производственной ситуации на фабриках г. Хоторна закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента – концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время [13, с.360].

В современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.

Рассмотрим теорию удовлетворенности Ф. Тейлора. Основное содержание данной теории состоит в том, что в качестве основного мотивирующего фактора, заставляющего людей работать продуктивно, принят размер заработной платы. [3, с.75] Согласно Ф.Тейлору, мотивационная деятельность менеджера должна заключаться в том, чтобы создать подчиненным условия больше зарабатывать, больше производя.

В основе теории удовлетворенности лежат:

- Разделение персонала на «работников» и «бездельников», которые выявляются при помощи хронометража в процессе наблюдения за их работой. При этом вырабатывается стандарт производительности.

- Система материального поощрения Тейлора: если работник выполняет производственное задание меньше стандарта производительности, то его труд оплачивается по обычным тарифным ставкам и сдельным расценкам. Если же работник достиг стандарта или превысил его, то труд оплачивается по повышенным ставкам и сдельным расценкам в полном объеме.

Следует отметить, что теория Ф. Тейлора рассчитана на мотивирование людей с низким уровнем заработной платы.

Следующая содержательная теория мотивации, которая произвела революцию в теории менеджмента, – это теория потребностей А. Маслоу [14, с.366]. Абрахам Маслоу был одним из первых бихевиористов (от англ. behaviour – поведение – одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее в отличие от других теорий предметом психологии поведение, а не сознание или мышление), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические

потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, – это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности. [14, с.366]

По теории А.Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры (см. рис.).



Рисунок 1.4 – Иерархия потребностей по Маслоу

Согласно пирамиде потребностей, потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека

прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

С течением времени отношение к теории потребностей А. Маслоу несколько изменилось. Хотя теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. В ходе исследований ученые пришли к выводу, что четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека. Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей [14, с.366].

В попытке преодоления слабостей уже рассмотренных нами теорий мотивации Клейтон Альдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей [19, с.118]. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Еще одна категория – потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми). И наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации. Эти три группы потребностей, так же, как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако, между теориями Маслоу и Альдерфера есть принципиальное отличие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. [9, с148] При этом полагается, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфера называется процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить свою потребность.

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида МакКлелланда [15]. Он считал, что людям присущи три потребности:

- Власти;
- Успеха;

- Причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

На основе своих исследований МакКлелланд выделил три типа менеджеров: [4, с.82]

1. Институциональные менеджеры, обладающие высоким уровнем самоконтроля. Для них характерна большая потребность во власти, чем в групповой принадлежности;

2. Менеджеры, у которых потребность во власти преобладает над потребностью в принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти, они тоже открыты и социально активны.

Согласно выводам МакКлелланда, менеджеры двух первых типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

Для улучшения мотивации менеджеров целесообразно широко использовать конкурентные методы достижения целей и отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Руководителям также следует ставить перед собой и подчиненными напряженные, но реальные задачи.

Следующим шагом в развитии содержательных теорий мотивации стало создание двухфакторной модели мотивации Фредерика Герцберга.

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Герцберга, полученные данные можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией» [16, с.372].

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью

работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Обобщая результаты своих исследований, Г. Герцберг сделал ряд выводов:

1. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
2. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
3. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
4. Максимально позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать

внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Хотя двухфакторная теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. Например, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

Еще одной содержательной теорией мотивации является теория «спирали успеха». Авторы этой теории, Холл и Ноугейм, считали, что мотивационные потребности изменяются в зависимости от изменения ситуации [5, с.86]. Они выявили следующую зависимость между уровнем мотивации и степенью удовлетворения потребностей в карьере менеджеров:

1. Для менеджера потребность в достижении хороших результатов и уважении увеличивается с годами работы в компании;
2. Менеджер, достигая результата в своей работе, чувствует себя вознагражденным при повышении по службе или повышении заработной платы;

3. Успешные менеджеры наделены большей властью и глубже вовлекаются в работу, становятся более компетентными, поэтому удовлетворение от работы становится у них все более существенной потребностью;

4. Благодаря большей вовлеченности, большей власти, большему признанию, успешные менеджеры имеют лучшие возможности достичь еще большего результата, попадая в спираль успеха.

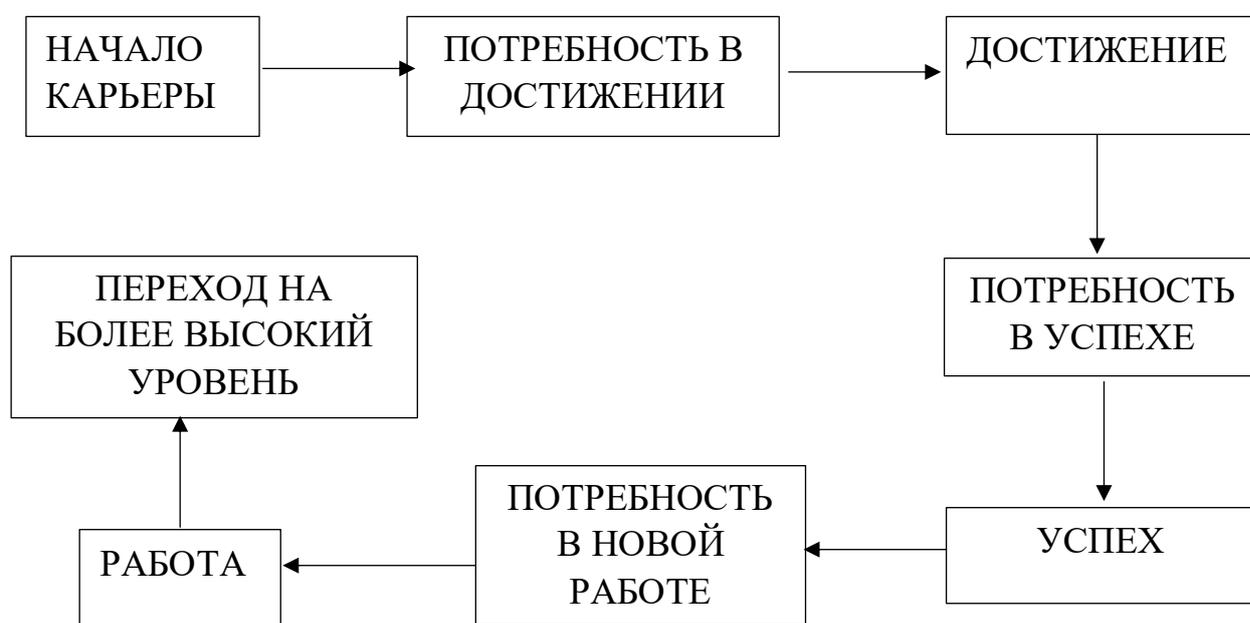


Рисунок 1.5 – Механизм действия спирали успеха

Таким образом, хотя данные авторы и сделали важный вклад в понимание мотивации, их теории не учитывают многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает

конкретный вид поведения. [17, с.376] Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется следующие основные процессуальные теории мотивации: теория успеха Д. Аткинсона, теория ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, а так же теория оперативного обуславливания Б. Скиннера. [6, с. 84]

Одной из ранних теорий этой группы является теория трудовой мотивации Б. Аткинсона. В ней анализируются некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и, прежде всего, в этот процесс включается ситуация.

Теория Аткинсона исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотив успеха – МУ, и мотив, побуждающий избегать неудачи, – МН. Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе работы и обучения. Помимо личных качеств на поведение человека, согласно данной теории, влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности, – ВУ, и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – ПУ. При этом привлекательность успеха связана с его вероятностью по формуле:

$$ПУ=1 - ВУ$$

Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность.

Выражающее силу мотивации стремление к успеху – СУ – можно изобразить следующей формулой

$$СУ=МУ*ВУ*ПУ$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, т. к. произведение ВУ\*ПУ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха. Который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Согласно теории Аткинсона, лица, в большей мере ориентированные на успех, предпочитают задания средней сложности, так как в этом случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время сотрудники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». [6, с.84]

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае неудачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач.

В соответствии с теорией ожиданий, часто ассоциирующейся с работами В.Врума, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Как оценку личностью вероятности определенного события можно рассматривать ожидания. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда – результатов (З-Р) – это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность –

это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

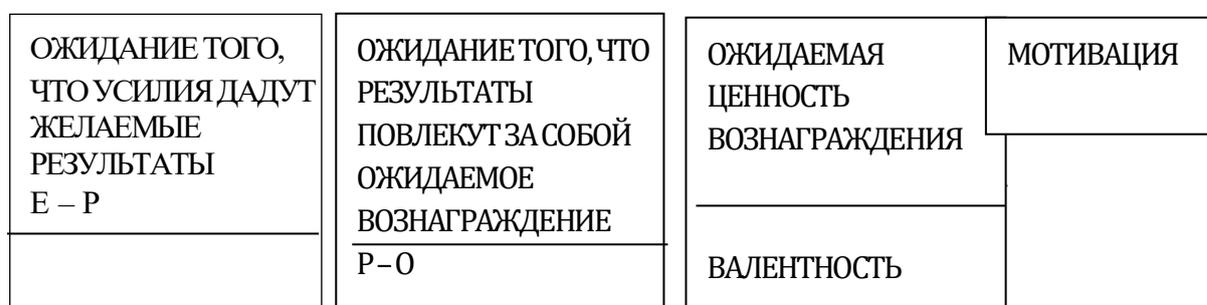


Рисунок 1.6 – Модель мотивации по В. Вруму

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

$$\text{Мотивация} = (E - P) * (P - O) * \text{валентность}$$

Теория ожиданий предоставляет различные возможности менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно,

руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Оценивая теорию ожиданий Врума в целом, можно сделать общий вывод: ее ценность состоит, прежде всего, в доказательстве того, что в процессе формирования мотивов работники не только соотносят цели организации и индивидуальные задания со своими потребностями и определяют их личную привлекательность, но и оценивают средства, инструменты, а также вероятность достижения этих целей.

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс. [18, с.378] Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают

по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что, когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Среди новых моментов, которые Адамс внес в теории мотивации, можно отметить следующие:

1. Учет важной роли взаимоотношений сотрудников;
2. Учет не только результатов труда, но и затрат работника;

3. Выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости.

Наложение теории ожидания и теории справедливости повлекло за собой создание комплексной теории мотивации, называемой моделью Портера – Лоулера.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. (см. рис. 1.6)

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.



## Рисунок 1.7 – Модель Портера – Лоулера

В данном параграфе мы рассмотрели два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однако впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. В процессуальных теориях мотивации 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. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К основным процессуальным теориям мотивации относят: теорию успеха Д. Аткинсона, теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера, а так же теорию оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Несмотря на то, что история изучения способов мотивации сотрудников носит достаточно длительный исторический характер, и в этой сфере достигнуты колоссальные результаты, на сегодняшний день существует ряд проблем в области мотивации труда сотрудников. При этом отдельного рассмотрения заслуживает изучение общей проблематизации мотивации труда педагогов.

### **1.3. Современные проблемы управления мотивацией труда педагогов**

В настоящее время проблемам мотивации труда сотрудников в организациях уделяется заметное внимание. Однако, специфика управления труда педагогов очевидна и заслуживает особого рассмотрения. Тем не менее, нам представляется невозможным анализ проблематики управления труда педагогов без краткого обзора проблем мотивации труда в других организациях.

Анализируя опыт построения мотивационного механизма, прежде всего, необходимо выявить его исходное состояние. Труд сегодня рассматривается большинством граждан как деятельность, основной целью которой является удовлетворение потребительских нужд самого работника и его семьи. Наиболее распространенными оказались обратные соотношения между ожиданиями высокого заработка и готовностью к трудовой самоотдаче. Исследования показывают, что человек ожидает от работодателя максимизации надежного денежного вознаграждения и сам в то же время стремится сократить свои трудовые затраты, выполняя только то, что положено. Вместе с тем высока распространенность ценностей работы как способа общения и социального служения при одновременном безразличии к ценностям индивидуальной карьеры. Иными словами, российское население в целом настроено относительно пассивно, предпочитая меньше работать и больше получать или общаться, устанавливая и поддерживая социальные связи, нежели делать профессиональную карьеру. [7, с. 100]

Современные исследования указывают, что в среднем около 72% педагогов удовлетворены своей работой. При этом удовлетворенность работой существенно различается среди педагогов различных уровней

образования. Основным фактором неудовлетворенности работой стал уровень оплаты труда (72% от числа неудовлетворенных). Другие причины назывались существенно реже: отсутствие перспектив служебного роста указали 36%, непоследовательность действий руководства – 27%, высокую интенсивность труда – 20%.

Так, структура оплаты труда не позволяет эффективно привлекать и удерживать талантливых и конкурентоспособных сотрудников. Исследования показывают, что государственный сектор относительно более привлекателен для сотрудников младшего уровня, т.е. он в состоянии привлекать способных молодых специалистов, но не может удерживать наиболее опытных и высоко квалифицированных педагогов. Более того, 80% педагогов не удовлетворены уровнем оплаты труда и половина из них считает, что уровень их оплаты труда значительно ниже оплаты труда работников той же квалификации в коммерческом секторе. Помимо этого, анализ статистических данных показал, что уровень оплаты труда руководителей и заместителей руководителей органов управления превышает среднюю заработную плату в 1,8–2,8 раза, а оплата труда специалистов 1 и 2 категории меньше размера средней заработной платы в 1,1–1,6 раза. Кроме того, проведенное исследование социального пакета, получаемого служащими, показало, что три четверти педагогов не пользуются социальным пакетом. Структура социального пакета свидетельствует о том, что степень распространенности различных видов льгот не совпадает со степенью их востребованности.

К числу проблем управления мотивацией труда педагогов можно отнести так же тот факт, что подавляющее большинство педагогов работает сверхурочно (до 90%). При этом основная часть опрошенных, (60%) выполняет эти работы постоянно.

Еще одним звеном в цепи проблем стало то, что, несмотря на тот факт, что деятельность работников структур управления относится к

наиболее сложным формам управленческой деятельности, служебная деятельность в органах самоуправления не является престижным трудом. Формирование корпуса работников органов происходит под воздействием субъективных факторов, обусловленных отсутствием четкой и законодательно закреплённой кадровой политики. Реальными принципами кадровой политики являются: осуществление кадровых назначений по принципу личной преданности вышестоящему руководству, родство, землячество, методы «назначения» и «мотивации к увольнению» – по усмотрению руководства вместо конкурсного отбора и аттестации. Данные обстоятельства приводят к росту коррупции во властных структурах. Эксперты оценивают прямые экономические потери от коррупции в размере порядка от 20 до 40 млрд. долларов в год.

## Выводы по 1 главе

Подводя итог всему вышесказанному, можно выделить ряд основных моментов.

При рассмотрении теоретических основ управления мотивацией персонала в организации, мы изучили, что понимается под мотивацией, и пришли к выводу, что многие авторы придерживаются того, что в общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Кроме того, было выявлено, что мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят: мотив; потребности; стимул; вознаграждение. Составляющие мотивации представляют собой основу для построения мотивационного процесса, включающего ряд взаимосвязанных этапов.

В ходе работы над первой главой мы определили, что мотивацию можно классифицировать по различным признакам: по основным группам потребностей, по используемым способам, по источникам, а также по направленности на достижение целей.

Помимо этого, было выявлено, что в современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однако впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого

подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. В процессуальных теориях мотивации 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. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К основным процессуальным теориям мотивации относят: теорию успеха Д. Аткинсона, теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера, а также теорию оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Изучение теоретических основ управления мотивацией персонала в организации было бы неполным без рассмотрения ключевых проблем мотивации педагогов. В ходе анализа мы пришли к выводу, что основными проблемами мотивации педагогов являются: невысокий уровень престижа профессии, низкий уровень заработной платы, несбалансированность социального пакета, трудовая перегруженность, нечеткая структурированность задач, ставящихся перед муниципальным работником.

Следующим этапом в работе станет применение полученных теоретических знаний на практике конкретной организации, а именно КГКП «Ясли – сад № 29. Изучению данных вопросов будут посвящены следующая глава выпускной квалификационной работы.

## **ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.2. Эмпирическое исследование педагогического коллектива**

Рассмотрение проблемы особенностей мотивации деятельности педагогов образовательного учреждения необходимо начать с характеристики педагогического коллектива.

Основной отличительной чертой педагогического коллектива является специфика профессиональной деятельности, а именно - обучение и воспитание подрастающего поколения. Эффективность профессиональной деятельности педагогического коллектива определяется уровнем педагогической культуры его членов, характером межличностных отношений, пониманием коллективной и индивидуальной ответственности, степенью организованности, взаимодействием. Современный педагог одновременно выполняет функции воспитателя, лидера и общественного деятеля. Многофункциональность деятельности отдельных педагогов определяет многофункциональность деятельности всего педагогического коллектива [59, с.106].

Еще одной особенностью данного коллектива является высокая степень самоконтроля его членов. Вместе с тем основные вопросы жизнедеятельности педагогического коллектива обсуждаются коллегиально на различных уровнях управления – совет образовательного учреждения, педагогический совет, родительский совет и так далее.

Следующее отличительное свойство – это коллектив и коллективная ответственность за результаты обучения. Индивидуальные усилия отдельных педагогов должны быть скоординированы с деятельностью

других при соблюдении единства требований. Подчеркнем, что в данном случае единство не означает единообразия в технологии педагогической деятельности.

Отсутствие временных рамок для выполнения некоторых видов педагогической работы также следует отнести к ряду особенностей педагогического коллектива. Как правило, именно эта особенность вызывает перегрузку учителей, нехватку времени на профессиональный рост.

Еще одна важная характеристика - это преимущественно женский состав, при котором половые признаки, в свою очередь, могут влиять только на характер отношений, которые в нем складываются. Женские коллективы более эмоционально нестабильны и более конфронтационные, чем те образовательные коллективы, в которых широко распространены мужчины. Однако следует учитывать, что женщины по своей природе более предрасположены к учебной деятельности и более гибки в выборе методов и методов воспитательного воздействия.

Из этого следует, что педагогический коллектив, как профессиональное объединение людей, имеет все общие характеристики коллектива, но при этом имеет специфические характеристики, влияющие как на его психологический климат, так и на эффективность работы учебного заведения в целом.

Эффективное выполнение своих функций невозможно без устойчивой внутренней мотивации педагога. Это подтверждается исследованиями Н.В. Кузьминой, Л.М. Митиной, оказывающих, что мотивация педагогической деятельности занимает ведущее место в профессиональном профиле учителя. [31; 44].

Представим мотивы педагогической деятельности в таблице 2.

Таблица 2 – Мотивы педагогической деятельности

Автор	Виды мотивов педагогической деятельности
А.К Байметов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- мотивы долженствования;</li> <li>- мотивы заинтересованности и увлеченности преподаваемым предметом;</li> <li>- мотивы увлеченности общением с детьми – «любовь к детям».</li> </ul>
Л.Н. Захарова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- материальное вознаграждение</li> <li>- мотивы внешнего самоутверждения педагога (мотив престижа)</li> <li>- профессиональные мотивы.</li> <li>- мотивы личностной самореализации</li> </ul>

Представляет интерес подход К. Замфира, А.А. Реана, выделяющих внутреннюю и внешнюю мотивацию педагогической деятельности (рисунок 1.7)

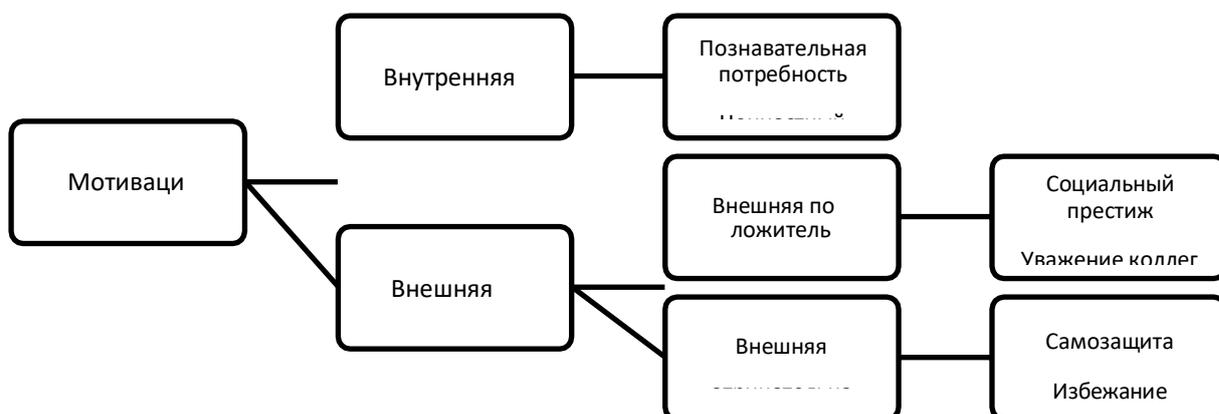


Рисунок 1.7 – Виды мотивации педагогической деятельности

Внешние стимулы связаны с материальным вознаграждением за деятельность. К этим наградам В.А. Слостенин и Л.Подымова относят, в том числе, более высокую оценку, удовлетворительные условия и часы работы, ослабление требований и контроля. Деятельность учителя в этом случае не связана с результатами профессиональной деятельности.

Следует отметить, что образовательная деятельность привлекательна постольку, поскольку в процессе осуществления образовательной деятельности возможно частичное удовлетворение потребностей, так что

потребность в признании может быть частично удовлетворена утверждением себя по отношению к ученикам и студентам. Этот процесс может быть как сознательным, так и бессознательным, но независимо от уровня сознания он обладает высокой стимулирующей силой.

Профессиональный мотив уходит корнями в желание учить и воспитывать детей. По мнению исследователей, профессионально мотивированные педагоги являются наиболее последовательными и настойчивыми. Особенностью этого типа мотивации является нацеленность деятельности учителя на учеников.

Отметим, что, по мнению Л.С. Подымовой, В.А. Слостенина, мотивы самореализации занимают довольно высокое место в системе двигательной подготовки. Если окажется, что они связаны с профессионально- педагогическими мотивами, то практически исключено проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности. [53].

Как правило, у большинства дошкольных воспитателей преобладают внешние мотивы, часто встречаются мотивы благополучия. Мотивы к саморазвитию и педагогическому творчеству встречаются редко. Исследование, проведенное И. Асаевой, показывает, что, несмотря на важность внутренних мотивов в деятельности учителей, на практике у воспитателей дошкольного образования эти мотивации не формируются. [8, с.75].

Существующая модель трудовой мотивации содержит элементы советского подхода к стимулированию. В то же время бурные изменения экономической ситуации (формирование рыночных отношений) привели к трансформации системы ценностей населения. Многие убеждены, что сила, статус, престиж, контакты и активное участие на рынке необходимы для жизни в процветании.

В статье «Мотивация преподавателей образовательных

учреждений» Лепешова Е.М. рассматривает приемы и методы мотивации сотрудников образовательных учреждений:

- социально-психологические: моральное стимулирование, развитие неформального и формального общения в коллективе, отношения с руководством, участие в управлении, профессиональное и личностное развитие, этика условий труда, корпоративная культура и другие;

- экономические: единовременные выплаты и пособия, дополнительные льготы, бонусы и другие;

- административные: установление внутренних правил и важность их выполнения, издание приказов и инструкций, должностных инструкций и т.д. [34, с.72].

Без повышения производительности труда и привлечения к работе воспитателей реализация успешных планов по преобразованию детского сада невозможна. Следовательно, существует необходимость исследования, направленного на выявление недостатков существующей системы мотивации в дошкольных образовательных учреждениях.

Основная цель таких исследований - определение мотивов выбора педагогической профессии, личностных ориентаций педагогов.

Выбор инструментов и механизмов мотивации педагогического коллектива чрезвычайно актуален для менеджмента дошкольного образовательного учреждения. В связи с этим изучены основные особенности мотивации труда в дошкольном образовательном учреждении, определены ключевые условия, влияющие на эффективность и качество трудовой деятельности сотрудников, и предложены пути совершенствования существующей системы мотивации в образовательном учреждении.

В соответствии с гипотезой и задачами был определен ход эмпирического исследования, который состоял из четырех этапов: этап

теоретического исследования, этап детерминации, этап обучения и этап исследования, планирование.

Первый шаг – это теория зависимости: он состоял из определения дизайна исследования, постановки целей, формулирования гипотезы, формулирования противоречий в исследовании, теоретической разработки структуры исследования, систематизировать и выбрать ряд эффективных методов и методов исследования основных условий, влияющих на эффективность и результативность. качество образовательного процесса в дошкольном образовательном учреждении.

Второй этап – аттестационный: экспериментальное исследование мотивации воспитателей детских садов проводилось по методике, принятой на этапе теоретических исследований.

Третий этап – формирующий – внедрение индивидуальных методов мотивации в концепции нематериального и материального стимулирования воспитателей детского сада.

Четвертый этап - завершающий: проведена качественная и количественная обработка данных, полученных на предыдущих этапах, даны рекомендации по оптимизации системы мотивации педагогов для их дальнейшего тестирования руководителем дошкольного образовательного учреждения.

Персональные данные участников исследования, включая опыт работы и должность, приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Данные о сотрудниках КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен», которые приняли участие в исследовании

№ респондента	Возраст	Пол	Должность	Стаж
1	42	Ж	Инструктор по ФИЗО	16
2	41	Ж	Инструктор по ФИЗО	13
3	45	Ж	Музыкальный руководитель	20
4	50	Ж	Учитель-логопед	25
5	45	Ж	Учитель-логопед	15
6	60	Ж	Учитель-логопед	30
7	36	Ж	Педагог-психолог	15
8	38	Ж	Воспитатель	12
9	52	Ж	Воспитатель	28
10	29	Ж	Воспитатель	5
11	40	Ж	Воспитатель	9
12	33	Ж	Воспитатель	7
13	54	Ж	Воспитатель	29
14	46	Ж	Воспитатель	19
15	43	Ж	Воспитатель	19
16	25	Ж	Воспитатель	3
17	34	Ж	Воспитатель	9
18	36	Ж	Воспитатель	8
19	37	Ж	Воспитатель	10
20	27	Ж	Воспитатель	8
21	38	Ж	Воспитатель	10
22	33	Ж	Воспитатель	9

При исследовании мотивационной среды персонала использовались методы, обеспечивающие высокий уровень мотивации в групповом эксперименте и приемлемые для педагогов.

В качестве экспериментальных методов используются следующие диагностические инструменты:

- методика К. Замфир (в модификации А.А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» [45, с.68];

- анкета «Оценка степени удовлетворённости персонала условиями своей работы» [38, с.258];

- методика «Мотивация к успеху» Т. Элерса [24, с.549];

- анкетирование «Оценка мотивации сотрудников ОУ» [33, с.82].

Для того чтобы понять, что нужно улучшить в имеющейся системе мотивации, какие именно причины сегодня приводят педагогов к качественной педагогической деятельности и высококачественному учебному процессу, было проведено исследование.

В выборку исследования вошли 22 педагога КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен», в том числе воспитатели, музыкальный руководитель, педагог-психолог, педагоги-логопеды и педагоги по физической культуре.

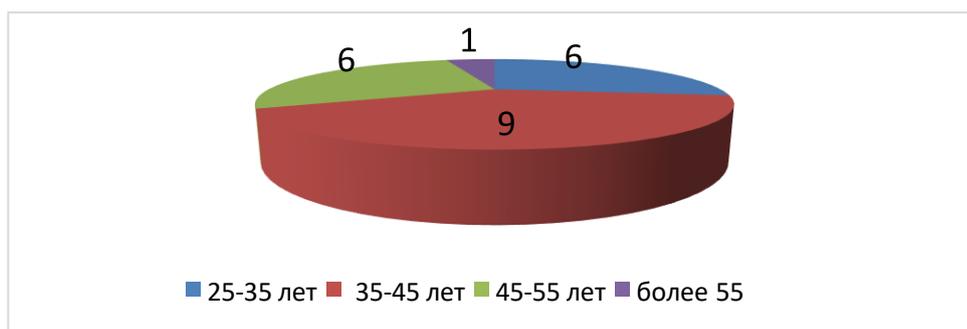


Рисунок 1.8 – Возрастная категория педагогического состава КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен»

Так как возрастной диапазон педагогов достаточно широк и различны направленности их деятельности, результаты исследования будут более достоверными.

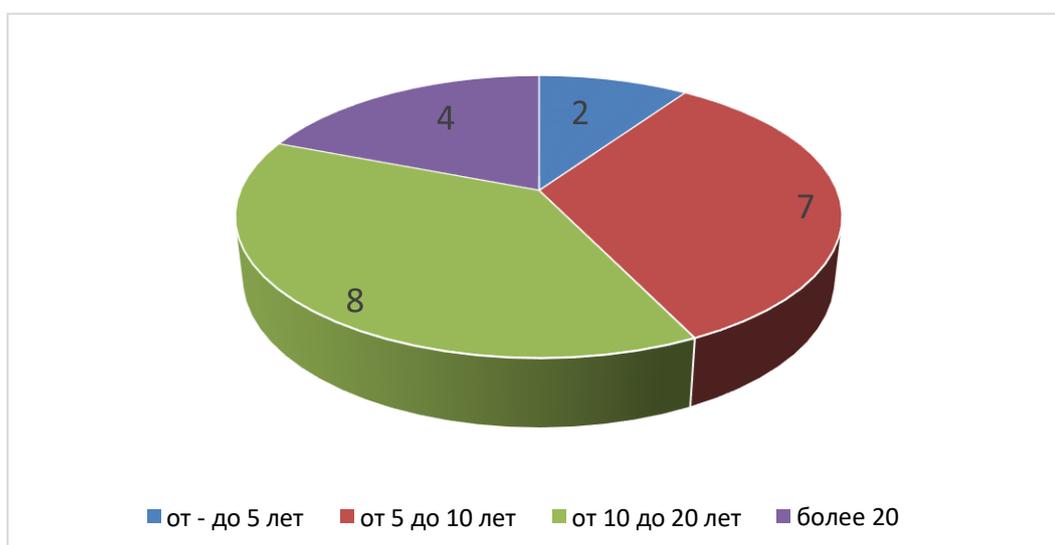


Рисунок 1.9 – Педагогический стаж коллектива КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен»

На первом этапе исследования, с помощью методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности» мы выявили уровень мотивации трудовой деятельности педагогов, который включает в себя три компонента: показатели внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной.

Таблица 4 – Результат методики К. Замфир (в модификации А. А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности»

Мотив	В очень значительной	В достаточно незначительной мере	В небольшой, но и в немаленькой мере	В достаточно большой мере	В очень большой мере
Денежный заработок	0%	6,5 %	29%	35,5%	29%
Стремление к продвижению по работе	4,5 %	13,6 %	30,3%	51,6%	0%
Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег	13,6 %	31,8%	45%	10%	9,1%

Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей	9,1 %	13,6%	31,8%	45%	1,5%
Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других	0%	4,5%	31,8%	8,2%	54,5%
Удовлетворение от самого процесса и результата работы	0%	4,5%	27,3%	22,7%	45,5%
Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности	9,1 %	4,5%	14,1%	45%	27,3%

В таблицу 4 занесены результаты, полученные в ходе проведения методики К. Замфир (в модификации А.А. Реана) «Мотивация профессиональной деятельности».

Данная методика определяет эффективность следующих типов мотивации:

- денежный заработок;
- стремление к продвижению по работе;
- стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег;
- стремление избежать возможных наказаний или неприятностей;
- потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других;
- удовлетворение от самого процесса и результата выполненной работы;
- возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности.

Анализ полученных результатов показал, что педагоги более

удовлетворены выбранной профессией. Выбирая между лучшим, оптимальным и худшим типами соотношений, большинство воспитателей детских садов выбирали оптимальный комплекс. Для этих воспитателей педагогическая деятельность – самоцель, а не средство для достижения другой цели. Это педагоги, которых привлекает, прежде всего, интерес к самому учебному процессу, что положительно сказывается на результатах педагогической работы с детьми. Подчеркнем, что действие внутренних мотивов способствует проявлению непосредственности, оригинальности, росту творчества.

Таблица 5 – Выявление преобладающего типа мотивации

Преобладающий тип мотивации	Количество педагогов
ВМ	45% (10)
ВПМ	27,3% (5)
ВОМ	17,7% (3)
ВМ=ВПМ	13,6% (2)
ВМ=ВПМ=ВОМ	4,5% (1)

Наихудшие мотивационные комплексы представлены следующим соотношением:  $ВОМ > ВПМ > ВМ$ ;  $ВОМ > ВПМ = ВМ$ ;  $ВОМ > ВМ > ВПМ$  и  $ВОМ = ВПМ = ВМ$ . Данные комплексы имеют 9,1%, 4,5%, 4,5% и 4,5% педагогов, соответственно. В совокупности это составляет 22,6% от общего числа опрошенных педагогов, сведения представлены в таблице 16. Это свидетельствует о безразличном, вероятно, негативном отношении к выполняемой ими деятельности.

Это указывает на то, что воспитатели с этими мотивационными комплексами участвуют в деятельности только ради получения какого-либо внешнего вознаграждения.

Количество педагогов, у которых мотивационный комплекс характеризуется преобладанием внешней мотивации, составили 45% опрошенных из них (22,6% с внешней положительной мотивацией и 9,1% с внешней отрицательной мотивацией).

Внешне мотивированные педагоги не удовлетворены выбранной профессией, они не хотят продолжать преподавание. Часто они не готовы преодолевать трудности при решении профессиональных задач. Отсутствие внутреннего раздражителя увеличивает напряжение, что существенно сказывается на творческой составляющей деятельности педагога.

Справедливо предположить, что эта группа педагогов получила педагогическое образование не по собственной воле, а под влиянием окружающей среды – родственников, популярности и престижа профессии, которыми они когда-то были, – или по другим причинам, не связанным с внутренними причинами и потребностями.

В анкете «Оценка степени удовлетворенности персонала условиями своей работы» воспитателям предлагалось оценить, насколько они удовлетворены аспектами работы, предложенными в опросном листе.

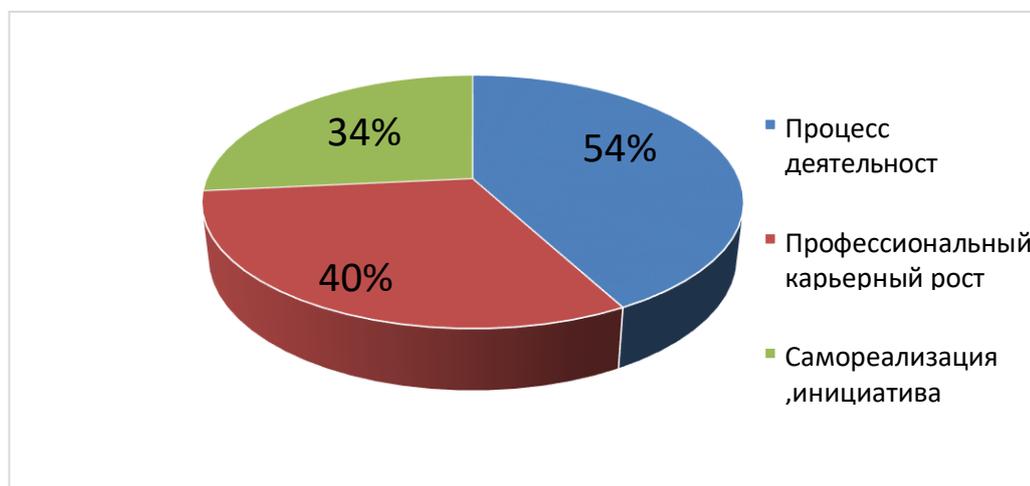


Рисунок 1.9 – Степень удовлетворённости условиями работы

С помощью методики «Мотивация к успеху» Т. Элерс была

оценена степень приверженности воспитателей к достижению успеха и поставленным целям.

Результаты исследования показали, что воспитатели обследуемого ДОО мотивированы на успех, при этом стараются избегать высоких рисков. Педагоги стремятся добиться успеха и получать положительные отзывы о своей деятельности, умеют объективно оценить собственные навыки, успехи и неудачи.

Для диагностики мотивации персонала дошкольного учреждения мы использовали метод Е.М. Лепешовой, выбранный нами из-за простоты применения и интерпретации результатов. Основным выводом по полученным материалам является ранжирование показателей, влияющих на мотивацию сотрудников.

Было выявлено, что мотивация воспитателей обследуемого ДОО коррелирует с социальным статусом работника. Наиболее важными для воспитателей являются потребности в безопасности, признании и уважении, принадлежности и коммуницировании.

Результаты проведенного нами исследования показали равенство внутренней и внешней мотивации воспитателей КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен» в 45% случаев, преобладание внешней положительной мотивации – в 27,3%, внешней отрицательной мотивации – в 17,7%.

Доминирующим мотивационным комплексом педагогической деятельности выступает оптимальный мотивационный комплекс  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ . Такой баланс мотивов имеют 63,6% респондентов.

Анализ полученных данных показал, что важнейшими факторами повышения мотивации воспитателей являются: хорошие отношения в коллективе; признательность и любовь к воспитанникам; адекватность требований менеджмента; высокая степень ответственности и авторитета руководителя; родительское одобрение.

Подчеркнем необходимость контроля значения мотивации

педагогов в современных условиях, ведь вся система управления дошкольным учреждением построена на стремлении к поставленным целям, а это требует согласованных действий и взаимодействия менеджмента и педагогов. Эффективность и качество работы педагоги находится в зависимости от степени вовлеченности в профессиональную деятельность.

## **2.2. Разработка и реализация системы мотивации труда работников дошкольной образовательной организации**

Руководители всегда сознавали, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация и стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Особое внимание руководителей дошкольных образовательных учреждений к трудовой мотивации персонала обусловлено тем вкладом, который вносит мотивация в результаты труда работников организации. Готовность работника в полной мере реализовать в работе свой потенциал (профессиональные знания, лучшие деловые качества, способности) в огромной степени зависит от его трудовой мотивации. Мотивация трудовой деятельности и самооценка удовлетворенности трудом состоит во внутреннем соответствии человека. А также внешним проявлением человека, его способности к труду.

Административным аппаратом КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен»» был рассмотрен один из возможных механизмов стимулирования педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения, который учитывает специфику работы. В

учреждении были предприняты весомые и значимые попытки к созданию гибкой системы мотивационного управления педагогическим коллективом дошкольного учреждения, которые уже дают определенный положительный результат.

В связи с этим была рассмотрена методологическая система стимулирования эффективности и качества труда в дошкольном учреждении. Детально было рассмотрено понятие и сущность системы стимулирования эффективного и качественного труда на современном этапе, а также мировые тенденции развития стимулирования труда.

Разработанная система анализа состояния мотивационной среды и эффективности мотивационного управления и стимулирования дошкольным учреждением позволяют своевременно, оперативно отреагировать и предпринять меры по улучшению мотивационной среды дошкольного учреждения в целом, а так же повысить эффективность и качество производимых работ и услуг.

В современном мире мотивация труда играет немаловажную роль, так как правильное проведение политики мотивации труда среди персонала, обеспечивает как минимум улучшение качества труда работников и возможное повышение производительности труда. Поэтому руководители, которые хотят добиться эффективной деятельности своих подчиненных, не должны забывать о наличии стимулов для работников. Знание собственных мотивов деятельности и мотивов деятельности всего коллектива позволяет осуществлять процесс жизнедеятельности детского дошкольного учреждения более качественно и сбалансировано, с учетом интересов всех членов трудового процесса и непосредственно воспитанников детского дошкольного учреждения.

При разработке системы стимулирования детально были рассмотрены методы стимулирования и мотивации профессиональной деятельности работников дошкольных образовательных учреждений. А

именно рассмотрение мотивирующих факторов и принципов воздействия на сотрудников образовательных учреждений, методов улучшения параметров их работы, а также экономическая мотивация. Поскольку именно из-за низкой заработной платы наблюдается ежегодный отток педагогов и обслуживающего персонала из дошкольного учреждения. На данный момент существует реальная острая необходимость в принятии мер по повышению жизненного уровня и социального статуса работников дошкольных учреждений, как педагогических работников, так и младшего обслуживающего персонала. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Трудовая мотивация персонала формируется в процессе работы в организации. Мотивация выбора места работы трансформируется в процессе труда в организации в мотивацию труда, которая, в свою очередь, оказывает влияние на готовность работника мобилизовать свой профессиональный потенциал для достижения рабочих результатов.

Основные элементы мотивации:

Мотивация выбора места работы. Приходя в организацию, работник думает не только о зарплате, хотя часто именно размер зарплаты оказывает решающее влияние на решение работать именно в данной компании. Для работника важны и взаимоотношения в коллективе, и отношения с руководством, и условия труда, и перспективы карьерного и профессионального роста, и многое другое.

Особенности организационной среды. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа. В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия отвечают его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время

принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете его трудовая мотивация.

Трудовая мотивации работника.

Формирующийся у работников настрой на работу в организации, определяющий готовность к работе с высокой отдачей в интересах организации, проявляется в степени их заинтересованности в конечных результатах, в приверженности организации и в удовлетворенности выполняемой работой.

Профессиональный потенциал работника.

Работников нельзя заставить или вынудить максимально полно использовать свой потенциал в интересах организации. Это возможно лишь тогда, когда они сами стремятся к возможно более полному раскрытию в работе своей квалификации, способностей и деловых качеств. Проявляются или нет работники такую готовность, всецело определяется их трудовой мотивацией. Чем полнее они реализуют свой профессиональный потенциал в интересах организации, тем выше их рабочие результаты.

Рабочие результаты.

Реальные рабочие результаты персонала могут проявляться в показателях производительности и качества труда, в том вкладе, который работники вносят в достижение значимых для организации рабочих целей (расширение номенклатуры услуг, совершенствование производства, выход на новые рынки и др.). Трудовая мотивация персонала формируется под действием самого широкого набора факторов, постоянно действующих на работника в процессе его профессиональной деятельности в организации. В дополнение к методам материального и морального стимулирования, мотивирующее действие на работников оказывают условия и организация труда, взаимоотношения в коллективе и отношения с непосредственным руководителем, понимание работником своих

карьерных перспектив, осведомленность о целях руководства и о положении дел в организации.

Для оценки результата управления необходимы критерии, на основании которых можно измерить эффективность управления. Проанализировав методическую литературу, было выделено несколько психологических и непсихологических критериев.

Непсихологические критерии: качественный и количественный состав педагогического коллектива; уровень достижения каждого педагога; уровень достижений всего педагогического коллектива; уровень освоения программного содержания воспитанниками и их достижения.

Психологические: мотивация членов коллектива; степень удовлетворения процессом труда; авторитет руководителя в коллективе; уровень готовности выпускников дошкольного учреждения к начальному школьному обучению, уровень сформированности учебной мотивации у выпускников сада. Можно утверждать, что положительная динамика отмечается по всем выделенным факторам, характеризующим оценку мотивационного управления дошкольного образовательного учреждения.

Сравнительный анализ результатов работы позволяет сделать следующие выводы:

Создание руководством положительного микроклимата в управлении способствует созданию атмосферы уважения, доверия и успеха для каждого члена педагогического коллектива.

Освоение новых научно обоснованных технологий управления позволяет перейти от вертикальной командно-административной системы управления к горизонтальной системе профессионального сотрудничества.

Мотивационное управление обеспечивает развитие каждой личности, совмещение (координацию) мотивационной ориентации руководителя и педагогов.

Важную роль в развитии современного дошкольного образовательного учреждения играет внутренняя культура, персональная ответственность за освоение образовательной программы. Внутренняя культура способствует развитию профессиональных качеств и навыков, что создает психолого-педагогический комфорт для всех участников воспитательно-образовательного процесса.

Внедрение системы мотивационного управления в дошкольном учреждении позволяет построить оптимальную, гибкую и динамичную мотивационную среду, способствующую взаимовыгодному сотрудничеству и взаимодействию руководителя дошкольного учреждения и членов педагогического коллектива. Система стимулирования строится с учетом структуры коллектива и психологических механизмов. Эмоциональное переживание успеха необходимо всем. Важно определить, что считать успехом в каждом конкретном случае. Используемая система стимулирования включает такие формы поощрения, которые дают педагогу возможность переживать эмоции успеха. Разнообразие форм и их жизненность обеспечивают мотивирующий эффект. Наиболее эффективные формы стимулирования: содействие и выдвижение на престижные конкурсы разного уровня; привлечение к участию в органах, решающих важные проблемы коллектива; аттестация на более высокую квалификационную категорию.

Контроль и оценка деятельности педагогов направлены на раскрытие их профессиональных и личностных резервов, совершенствование воспитательно-образовательного процесса. К условиям, способствующим эффективности, относятся: регулярность и отсутствие неожиданных процедур; отказ от разных форм скрытого контроля; выявление успехов, а

не только недостатков; индивидуальный дифференцированный подход и др.

Делегирование полномочий составляет основной временной ресурс управления и рассматривается как реализация возможности и стремления обеспечить согласованность действий руководителя и педагогов в воспитательно-образовательном процессе. Педагоги и руководитель стремятся работать в творческом союзе, который отражается в развитии самоуправляемых систем через участие педагогов в постановке целей, определении способов и средств их достижения, оптимальном распределении обязанностей и взаимозаменяемости, коллегиальном решении возникающих проблем и др. Линейное делегирование прав и полномочий способствует развитию демократических начал в управлении педагогическим коллективом.

В КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен» сложилась система управленческой деятельности, представляющая собой единство четырех психолого-педагогических аспектов: научного, психологического, методического и организационного. Педагоги привлекаются к участию в управлении и планировании.

В данном параграфе нами был рассмотрен один из возможных механизмов стимулирования педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения, который учитывает специфику работы. В учреждении были предприняты весомые и значимые попытки к созданию гибкой системы мотивационного управления педагогическим коллективом дошкольного учреждения, которые уже дают определенный положительный результат. Так же, мы раскрыли основные элементы мотивации на примере педагогического коллектива детского сада. Через сравнительный анализ сделали ряд выводов о системе мотивации и стимулировании труда педагогических работников.

Учитывая, что систему мотивации сотрудников в рассматриваемом нами дошкольном образовательном учреждении нельзя считать полностью оптимальной, предложим свои направления ее совершенствования.

В процессе исследования системы мотивации работников дошкольного образовательного учреждения выяснили, что в организации имеется ряд проблем, связанных с управлением персоналом вообще и мотивацией их труда в частности. Помимо оценки персонала для оптимального мотивирования педагогов необходимо планировать их карьеру. Управление деловой карьерой персонала является отправной точкой для выбора и закрепления мотивационных факторов. Предлагаем вариант совершенствования системы управления деловой карьерой педагогов.

Анализ существующей системы управления мотивацией показал, что в организации работы по планированию карьеры сотрудников не ведутся, несмотря на то тот факт, что многие сотрудники дошкольной организации убеждены в том, что у них есть реальная возможность карьерного роста. Исходя из этого, мы считаем необходимым использовать этот значительный потенциал для построения новой системы управления мотивацией.

Отметим, что различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Внутриорганизационная карьера может быть:

- вертикальной – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- горизонтальной – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- центростремительной – движение к руководству организации, например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

Прежде чем заниматься планированием карьеры сотрудников организации, необходимо адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры как процесса и учесть их в работе с человеком. Обязательными для их учета в системе построения планирования деловой карьеры являются:

1. заинтересованность организации и ее сотрудника в развитии карьеры;

2. избирательность при планировании развития карьеры в соответствии с предъявляемыми требованиями;

3. стимулирование (моральное и материальное) труда сотрудника и его материальное обеспечение, учет финансирования развития карьеры работника в финансовых и прочих планах предприятия;

4. профессиональный рост сотрудника, включающий повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства) и т.д.;

5. объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

Следует отметить, что план карьеры того или иного сотрудника может и должен корректироваться в соответствии с течением времени и изменениями в условиях функционирования организации в целом и отдельного служащего в частности. Так, корректировке могут подвергаться: область карьерного планирования, сроки занятия тех или иных должностей, сроки повышения квалификации, перемещение служащего внутри администрации и т.п.

Обязательным к формированию мы считаем план развития карьеры тех педагогов, которые характеризуются:

- высокой карьерной мотивацией;
- высоким уровнем качества выполняемых обязанностей в течение ряда последних лет;
- положительным заключением аттестационной комиссии;
- профессиональной компетентностью и эрудицией;
- наличием рекомендаций другой организации в случае, если работник поступил (переведен) на работу с нее;
- психологической адаптивностью к требуемой деятельности.

Однако, все предпринимаемые меры по оптимизации системы мотивации труда педагогических работников дошкольного учреждения могут быть полностью нереализованными или сорванными в результате того, что социально – психологический климат в коллективе будет

неудовлетворительным. С целью избегания подобной ситуации предложим пути его совершенствования. В КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен» социально – психологический климат находится на удовлетворительном уровне: в целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в основном не тормозит работу педагогов, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе.

Считаем целесообразным разделить все методы совершенствования социально – психологического климата в организации на два ключевых направления:

- совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе;
- совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе.

Рассмотрим пути совершенствования формальных взаимоотношений в коллективе.

Для того, чтобы определить способы совершенствования формальных взаимоотношений в организации, необходимо выделить составные их части. На наш взгляд, в систему формальных взаимоотношений в коллективе входят следующие ключевые элементы:

1. определение круга целей и задач отделов и подразделений организации;
2. определение круга обязанностей сотрудников;
3. служебная иерархия;
4. организационная культура в ее формальной части.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны предотвратить конфликты в служебных взаимоотношениях педагогических работников и улучшить в целом формальную составляющую социально – психологического климата в организации.

Таким образом, предложили свое видение способов совершенствования социально – психологического климата в организации.

Подводя итог, следует отметить следующие основные направления, способствующие совершенствованию мотивации работников дошкольного учреждения.

Улучшение системы мотивации, построенной на грамотной оценке персонала, является совершенствование управления деловой карьерой педагогов. С этой целью мы предлагаем построить систему управления карьерой, которая должна включать три взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (педагогов); работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Для целенаправленной работы системы управления карьерой персонала, мы предложили адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника.

## Выводы по 2 главе

Отметим, что предлагаемые нами меры по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников могут внести некоторую напряженность в коллектив в связи с появлением новых тенденций в управлении кадрами. В этой связи мы считаем крайне необходимой проведение работы по укреплению социально – психологического климата в организации с целью недопущения в нем негативных изменений. В данную работу мы предлагаем включить совершенствование социально – психологического климата в организации по двум направлениям: совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе и совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе. Данный шаг позволит избежать возникновения неоднозначных ситуаций при решении сложных задач. Так же подобная корректировка может внести ясность при решении ранее не встречаемых задач и проблем. Для совершенствования системы неформальных взаимоотношений в социально – психологическом климате организации мы предлагаем внедрить следующие основные организационные моменты: организация различных корпоративных праздников и вечеров, спортивных праздников; оформление стенгазет; организация совместных походов семьями в различные развлекательные центры города; организация различных благотворительных акций.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны в достаточно сжатые сроки оптимизировать систему управления мотивации труда работников дошкольной организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реалии отечественной экономики предъявляют к руководству организаций новые и постоянно меняющиеся требования. В этой связи особенно актуальными становятся методы управления мотивацией труда персонала организаций. Для того, чтобы четко понимать сложившуюся на систему мотивации труда, руководство организации должно постоянно осуществлять мониторинг методов мотивации. Рассмотрению этой проблемы была посвящена данная работа. В настоящее время многие российские муниципальные организации оказываются в затруднительном положении в связи с отсутствием источников финансирования для активного привлечения персонала в систему муниципального управления. В современной жизни возрастающее значение приобретает такой немаловажный аспект в деятельности организации, как управление мотивацией труда. Поэтому изучение специфики мотивации труда педагогов требует знания как общей теории управления персоналом, так и особенностей функционирования муниципальной организации. В ходе изучения специфики управления мотивацией труда педагогов в теоретическом плане и на примере КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен».

Во-первых, при рассмотрении теоретических основ управления мотивацией персонала в организации, мы изучили, что понимается под мотивацией, и пришли к выводу, что многие авторы придерживаются того, что в общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации. Кроме того, было выявлено, что мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят: мотив; потребности; стимул; вознаграждение. Составляющие мотивации представляют собой

основу для построения мотивационного процесса, включающего ряд взаимосвязанных этапов. Так же мы определили, что мотивацию можно классифицировать по различным признакам: по основным группам потребностей, по используемым способам, по источникам, а также по направленности на достижение целей.

Помимо этого, было выявлено, что в современной научной литературе существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести Ф. Тейлора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однако впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. К основным процессуальным теориям мотивации относят: теорию успеха Д. Аткинсона, теорию ожиданий или модель мотивации по В. Вруму, теорию справедливости С. Адамса, модель Портера – Лоулера, а так же теорию оперативного обуславливания Б. Скиннера.

Изучение теоретических основ управления мотивацией персонала в организации было бы неполным без рассмотрения ключевых проблем мотивации работников дошкольной организации. В ходе анализа мы пришли к выводу, что основными проблемами мотивации педагогов являются: невысокий уровень престижа профессии, низкий уровень заработной платы, несбалансированность социального пакета, трудовая

перегруженность, нечеткая структурированность задач, стоящих перед муниципальным работником.

Рассмотрению и анализу системы мотивации педагогических работников КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен» была посвящена вторая глава данной работы. Так, выяснили, что для материального стимулирования труда в организации применяются методы, которые прописаны в положении о системе оплаты труда педагогических работников. При этом к ежемесячным выплатам относятся доплаты работникам образовательных организаций, имеющим государственные награды или почетные звания, ученую степень доктора наук или кандидата наук. К единовременным выплатам в системе материального стимулирования труда относят: вознаграждение работникам по достижении возраста 55 лет женщинами и 60 лет мужчинами, вне зависимости от продолжения или прекращения ими трудовых отношений в образовательной организации.

Следует также отметить, что помимо указанных методов стимулирования труда, важным аспектом в деле мотивации сотрудников к труду является социально – психологический климат в организации. В целом, можно отметить, что в организации преобладает деловой настрой без уклона в сторону личных взаимоотношений. Данное обстоятельство в целом не тормозит работу педагогов, однако представляет хорошие возможности для мотивации труда персонала через улучшение социально – психологического климата в коллективе.

Учитывая, что систему мотивации сотрудников образовательной организации нельзя считать полностью оптимальной, мы предложили свои направления ее совершенствования.

Улучшением системы мотивации является совершенствование управления деловой карьерой педагогов. С этой целью мы предлагаем построить систему управления карьерой, которая должна включать три

взаимосвязанные подсистемы: исполнителей (педагогов); работ (рабочих мест, должностей); информационного обеспечения. Для целенаправленной работы системы управления карьерой персонала, мы предложили адаптировать к ней ряд принципов, согласно которым должна развиваться карьера работника. Отметим, что предлагаемые нами меры по совершенствованию системы оценки персонала, а так же по совершенствованию управления деловой карьерой сотрудников могут внести некоторую напряженность в коллектив в связи с появлением новых тенденций в управлении кадрами. В этой связи мы считаем крайне необходимой проведение работы по укреплению социально – психологического климата в организации с целью недопущения в нем негативных изменений. В данную работу мы предлагаем включить совершенствование социально – психологического климата в организации по двум направлениям: совершенствование формальных взаимоотношений в коллективе и совершенствование неформальных взаимоотношений в коллективе. При этом мы выделили составные части системы формальных взаимоотношений и пришли к выводу, что для оптимизации их функционирования необходима корректировка положений о работе отделов и подразделений и сверка должностных инструкций. Данный шаг позволит избежать возникновения неоднозначных ситуаций при решении сложных задач. Так же подобная корректировка может внести ясность при решении ранее не встречаемых задач и проблем. Для совершенствования системы неформальных взаимоотношений в социально – психологическом климате организации мы предлагаем внедрить следующие основные организационные моменты: организация различных корпоративных праздников и вечеров, спортивных праздников; оформление стенгазет; организация совместных походов семьями в различные развлекательные центры города; организация различных благотворительных акций.

Предлагаемые мероприятия, по нашему мнению, способны в достаточно сжатые сроки оптимизировать систему управления мотивации труда педагогических работников КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен» и поднять ее на более высокий уровень.

Рассмотренные вопросы позволили реализовать поставленную ранее цель работы, состоящую в изучении существующих методов мотивации труда педагогических работников, а также выделение направлений ее совершенствования в теории, и анализ их применения в конкретной организации, а именно в КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен». В нашей работе нашли отражение поставленные перед нами задачи.

Таким образом, можно сделать главный вывод, заключающийся в том, что управление мотивацией труда работников является сложным аналитическим процессом и имеет свои качественные особенности в структурах. В связи с этим анализ системы мотивации персонала, оперативное и эффективное управление ею являются залогом благополучия организации в будущем.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллин, О.Н. Кадры для результативного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] // Аллин О.Н., Сальникова Н.И. М.: Генезис, 2014. 248 с.
2. Акинфеев, Н.В. Особенности управления изменениями в образовательной среде [Текст] // Акинфеев Н.В. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та, 2018. С. 1-3.
3. Афанасьева, Т.П. Профессиональное развитие кадров муниципальной системы образования. Кн. 1. Развитие профессионального мастерства педагогических кадров: методическое пособие [Текст] // Афанасьева Т.П., Немова Н.В. М.: АПКИПРО, 2015. 116 с.
4. Афанасьева, Т.П. Руководство педагогическим коллективом: модели и способы [Текст] // Афанасьева Т.П., Лазарев В.С., Елисеева И.А., Пуденко Т.И. - М.: 2016.- 157 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] // Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. 554 с.
6. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» [Текст] // Г.Х. Бакирова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 439 с.
7. Балашов, Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Балашов Ю.К., Коваль А.Г. // Кадры предприятия. М.: Издательство «Дело и сервис», 2017. №7. С. 52-59.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Баринов В.А., Харченко В.Л. М.: Инфра-М, 2015. 294 с.
9. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст] / Н.П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2020. – 231с.

10. Большов, А.В. Базовые функции менеджмента [Текст] /А.В. Большов. – Казань, ЗАО «Новое знание», 2014. –365 с.
11. Бухалков, М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник д/вузов [Текст] / М.И. Бухалков. – М: «Экзамен», 2005. – 421 с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 1999. – 185 с.
13. Гарина, В.Ю. Проблемы мотивации в сфере образования [Текст] / Гарина В.Ю., Грищук В.А., Ключникова В.Р., Хэгай О.А // Вестник Челябинского государственного университета. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2015. № 18. С. 114-125.
14. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст] / П. Гаудж; перевод Свиридюк М.А. - Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2014. - 272 с.
15. Данилюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие [Текст] / Данилюк А. А. Тюмень: Изд-во Тюм. гос. ун-та, 2015. 304 с.
16. Дружинин, Е.С. Управление персоналом организации: ситуации, технологии, решения: учебно-практическое пособие [Текст] / Дружинин Е.С. М.: РАГС, 2016. 232 с.
17. Герчикова, И. И. Менеджмент: Учебник [Текст] / И. И. Герчикова. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. – 521 с.
18. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – М., Нижний Новгород: НИМБ, 2021. –246 с.
19. Еникеев, М.И. Общая психология [Текст] / М.И. Еникеев. - М.: ПРИОР, 2000. – 263 с.
20. Захарова, Т.И., Мотивация трудовой деятельности. Учебно-методический комплекс [Текст] / Т.И. Захарова. - Москва, 2018. – 345 с.
21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 135 с.

22. Кокно, П.А. Управление стимулированием [Текст] / П.А. Кокно. – М.: «Финпресс», 1997. – 231 с.
23. Кротова, Н.В. Управление персоналом [Текст] Н.В. Кротова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 352 с.
24. Лепешова Е.М. Мотивирование педагогов ОУ [Текст] / Лепешова Е.М. // Справочник заместителя директора школы. М.: ООО «Акцион-диджитал», 2015. № 5. С. 79-84
25. Лукаш, Ю.А. Деятельность по подбору, оценке и контролю персонала [Текст] /Лукаш Ю.А. М.: Финпресс, 2015. 208 с.
26. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / Магура М.И., Курбатова М.Б. М.: Интел-Синтез. 2015. 376 с.
27. Маклаков А. Г. Общая психология: Учебник для вузов [Текст] / Маклаков А. Г. СПб.: Питер. 2017. 583 с.
28. Маркетинг менеджмент: Учебник [Текст] / Пед ред. Ф. Котлер. Санкт-Петербург. 2015. 800 с.
29. Маркетинг образовательных организаций [Текст] / Под ред. И. В. Захаровой: учебник для магистратуры. М.: КНОРУС, 2021. 244 с.
30. Маркова, С.М. Интенсификация профессионального обучения [Текст] / 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.
31. Маркова, С.М. Управление профессиональной школой как социально-экономической системой [Текст] // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. М.: ИДАЕ, 2016. № 6-3. С. 597- 600.
32. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] / В.И. Маслов. М.: Финпресс, 2015. 492 с.
33. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие для Вузов [Текст] / М.Мескон . и др. М.: Дело. 2015. 672 с.

34. Митина, Л.М. Личность и профессия: психологическая поддержка и сопровождение: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений [Текст] / Митина Л.М., Кореляков Ю.А., Шавырина Г.В. и др.; под ред. Митиной Л.М. М.: Академия, 2016. 336 с.
35. Митина, Л.М. Психология труда и профессионального развития учителя [Текст] / учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений. М.: Издательский центр «Академия», 2015. 320 с.
36. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон. - М.: Дело, 1992. – 372 с.
37. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Текст] / Маслов В.И. – М.: «Финпресс», 2004. – 312 с.
38. Ньюстром, Дж. Организационное поведение [Текст] / Дж. Ньюстром. – СПб: Издательство «Питер», 2020. – 238 с.
39. Потемкин, В.К. Управление персоналом: инновационное развитие, экономическая и социальная ответственность, социально-трудовые отношения [Текст] / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2016. 426 с.
40. Садыкова, Т.Н. Проблемы воздействия на позитивную мотивацию педагогических сотрудников образовательных учреждений [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. Челябинск, 2016. № 2 (27). С. 81-86.
41. Садыкова, Т.Н. Проблема повышения мотивации воспитателей к педагогической деятельности в целях улучшения работы дошкольного образовательного учреждения в условиях новых ФГОС [Текст] / Т.Н. Садыкова // Челябинский гуманитарий. Челябинск, 2015. № 4 (29). С. 69-76.
42. Самоукина, Н.В. Мотивация персонала как проблема [Текст] / Н.В. Самоукина // Управление персоналом. М.: Издательский дом, 2015. №7. С. 62-66.

43. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. М.: Вершина, 2016. 136 с.
44. Сапунова, Е.М. Муниципальные органы власти в системе управления современной России [Текст] / Е.М. Сапунова // Экономика региона – декабрь 2007. №18. – 200 с.
45. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин. - М.: Дело, 2000. – 265 с.
46. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 367 с.
47. Титова, Н.Ю. Оценка педагогического труда // URL: <http://pedsovet.org/component/> (дата обращения: 09.10.2021).
48. Фролова, С.В. Мотивационная сфера педагогов: ориентиры, потребности и способы их удовлетворения // Директор школы, 2015. № 2. С.17-URL: <https://direktor.ekiosk.pro/> (дата обращения: 26.08.2021).
49. Цыплакова, С.А. Управление процессом социального проектирования [Текст] / С.А. Цыплакова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, 2018. № 7. -Том 2 (33). С. 207-211.
50. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами [Текст] / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 460 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

*Система материального и морального стимулирования эффективной трудовой деятельности педагогических сотрудников КГКП «Ясли – сад № 29 «Балдэурен»*

### *1. Общее положение*

1.1. Вопросы материального и морального стимулирования рассматриваются администрацией дошкольного образовательного учреждения. Решение оформляется и утверждается приказом руководителя дошкольного образовательного учреждения.

1.2. Все виды поощрения и материального поощрения выплачиваются работникам на основании приказа руководителя дошкольного образовательного учреждения.

1.3. Выплата материального поощрения производится с учетом всех налогов и других отчислений.

1.4. Администрация дошкольного образовательного учреждения обеспечивает прозрачность в вопросах премирования, субсидий и надбавок для всех сотрудников образовательного учреждения.

### *2. Порядок установления стимулирующих выплат*

2.1. Поощрительные выплаты устанавливаются в рамках утвержденного фонда оплаты труда на соответствующий финансовый год.

2.2. Размер поощрительных выплат определяется учреждением с учетом разработанных показателей и критериев оценки эффективности работы сотрудников в рамках утвержденного на данный финансовый год фонда оплаты труда.

2.3. Решение о введении поощрительных выплат принимает Управляющий КГКП «ЯСЛИ – САД № 29 «БАЛДЭУРЕН» на основании настоящего Положения с учетом возможности пополнения этих выплат денежными средствами.

2.4. Распределение поощрительных выплат, перечень работников, получающих эти выплаты, осуществляется с учетом разработанных показателей и критериев оценки эффективности работы работников в конце каждого месяца рабочим комитетом по распределению поощрительной части фонда оплаты труда, деятельность которого регулируется отдельным положением.

2.5. Сумма поощрительных выплат, подлежащих выплате конкретному сотруднику, определяется путем умножения стоимости балла на количество баллов, набранных этим сотрудником по всем критериям. Стоимость одного балла определяется путем деления стимулирующей части фонда оплаты труда в денежном выражении на количество баллов, которые получают все сотрудники (отдельно для каждой группы: преподавательский состав, младший персонал (MOS), административный и управленческий персонал (AUP)) после выделения местных и районных точек осуществляется бюджетами.

2.6. Стоимость балла рассчитывается ежемесячно и может меняться в связи с изменением условий оплаты.

Решение Комиссии о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда оформляется протоколом, на основании которого определяется размер поощрительных выплат.

Размер поощрительных премий для сотрудников КГКП «ЯСЛИ – САД № 29 «БАЛДЭУРЕН» определяется в процентах от заработной платы (должностного оклада), ставке заработной платы и (или) в абсолютном размере (в денежном выражении) ежемесячно на основании порядка руководителя КГКП «ЯСЛИ – САД № 29 «БАЛДЭУРЕН», которое выдается на основании решения рабочей комиссии о распределении стимулирующей части фонда оплаты труда КГКП «ЯСЛИ – САД № 29 «БАЛДЭУРЕН».